

**Création
d'entreprise :
Trouver les
bonnes idées**

Robert Papin

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

ROBERT

IN

P

A

P

Création d'entreprise

Trouver les bonnes idées

Par l'auteur
de *La Création
d'entreprise*
+ de 80 000 ex.
vendus

Préface
d'Alain-Dominique Perrin

DUNOD

ROBERT

N

I

P

A

P

Création d'entreprise

Trouver les bonnes idées

avec la participation
de Maïta Papin

DUNOD

Pictogrammes : © graphixmania - Shutterstock

Maquette : Marie Léman

Mise en page : Nord Compo

Couverture : Misteratomic

© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-076109-8

Sommaire

Page de titre

Page de Copyright

Remerciements

Préface

Introduction

1 TROUVER DES IDÉES, C'EST FACILE !

Développez votre curiosité et votre réceptivité

Développez votre capacité à vous informer

Développez votre imagination

Utilisez les techniques individuelles ou collectives de créativité

Favorisez la créativité de ceux qui vous entourent

Entretenez votre agilité mentale

Anticipez vos besoins

Informez-vous sur l'évolution des technologies

2 UNE IDÉE N'EST BONNE QUE SI ELLE INTÉRESSE D'AUTRES PERSONNES QUE VOUS !

Étude de marché : *yes or no* ?

Évaluez le potentiel d'une idée sans étude de marché

Les caractéristiques idéales du produit ou du service

Les autres facteurs clés de réussite

L'évolution prévisible des facteurs clés de réussite

Évaluez le potentiel de votre marché

Analysez vos atouts et faiblesses sur chaque facteur clé de succès

Le cas de l'artisan et du commerçant

L'étude d'un emplacement commercial

Testez le potentiel d'une innovation technologique

Testez une idée de start-up

3 UNE IDÉE N'EST BONNE QUE SI ELLE VOUS MOTIVE ET VOUS PERMET DE MOTIVER CEUX QUI VOUS ENTOURENT !

Les défis à relever pour créer votre entreprise

Les défis à relever pour développer votre entreprise

Mieux vous connaître pour mieux relever les défis

L'heure du bilan : créer puis développer une entreprise vous rendra-t-il heureux ?

Quelques conseils psychologiques

Quelques conseils pratiques

Conclusion

Ressources

Index

Robert Papin a créé le célèbre département HEC Entrepreneurs qu'il a dirigé pendant vingt ans et au sein duquel il a formé plusieurs milliers de dirigeants et futurs dirigeants en utilisant une pédagogie unique au monde. Cette pédagogie, qu'il a lui-même conçue, a donné des résultats exceptionnels au sein d'HEC mais également au sein des grandes écoles qu'il a transformées en France et à l'étranger. Aujourd'hui, 47 % des élèves et des étudiants ayant bénéficié de la « Pédagogie Robert Papin » occupent des fonctions de Président ou Directeur général d'une société.

L'auteur, qui a été officier dans les nageurs de combat, a lui-même créé plusieurs entreprises. Il est conseiller de nombreux dirigeants et il est régulièrement consulté par des établissements d'enseignement français et étrangers.

Robert Papin est agrégé d'économie et gestion, docteur en droit, diplômé expert-comptable, diplômé d'études supérieures de sciences économiques.

Il a en outre collaboré avec l'Université de Stanford en Californie avant de diriger plusieurs programmes de recherches aux États-Unis.

Robert Papin est membre de l'Association française d'arbitrage, président d'honneur de la Fondation internationale des entrepreneurs et l'initiateur des Instituts européens des entrepreneurs.

Retrouvez l'auteur sur son site Internet : www.robertpapin.com

Maïta Papin a été créatrice et chef d'entreprise pendant de nombreuses années. Formée aux techniques de développement personnel et de recrutement à l'École de Palo Alto en Californie, elle a bénéficié des formations les plus performantes en analyse transactionnelle, Gestalt, PNL et autres thérapies.

Sa double connaissance du monde de l'entreprise et du comportement humain lui a permis d'utiliser son expérience dans la formation des chefs d'entreprise et dans la gestion des carrières des cadres dirigeants.

Du même auteur, aux éditions Dunod

Création d'entreprise : De l'idée au business plan, 2017.

La Création d'entreprise, 16^e édition, 2015.

Logiciels d'autoformation

L'auteur a élaboré des logiciels d'auto-formation à l'attention des créateurs d'entreprises qui souhaitent assimiler rapidement les connaissances en gestion financière que tout dirigeant devrait maîtriser. Les logiciels comportent des diaporamas, des programmes performants de calcul, dont les résultats peuvent être imprimés, ainsi que les témoignages filmés de chefs d'entreprise, d'experts et de banquiers :

- *Réalisez vous-même le diagnostic financier d'une entreprise.*
- *Élaborez sans difficulté une demande de financement.*

Pour obtenir des informations sur ces logiciels, consultez le site Internet de l'auteur : www.robertpapin.com

Remerciements

*À Maïta, mon épouse,
qui a joué un rôle clé dans mes publications
et dans la formation de tous mes étudiants.*

La gestion des entreprises est un art autant qu'une science et cet ouvrage n'aurait jamais vu le jour si, depuis quinze ans, mes enseignements n'avaient bénéficié des conseils et des suggestions des chefs d'entreprise, des banquiers, des avocats, des notaires, des magistrats, des consultants, des enseignants et des fonctionnaires œuvrant au sein des ministères. Que tous ceux qui m'ont aidé trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.

Cet ouvrage est le fruit d'une belle collaboration. Julie Robert, mon éditrice, et Odile Marion, directrice éditoriale de Dunod, soutenues par Maïta mon épouse, m'ont incité à faire évoluer le format de l'ouvrage et sa présentation, pour qu'il présente une nouvelle dynamique de lecture, avec toujours plus d'histoires vécues d'entrepreneurs. C'est à vous, ami lecteur, de juger du résultat.

Encouragé par Pierre-André Michel, puis François Bachelot, nouveau Directeur Général de Dunod, j'ai bénéficié des précieux conseils de toute l'équipe responsable de la réalisation et de la diffusion de ce livre.

À tous, j'adresse mes plus sincères remerciements.

Préface

J'ai connu Robert Papin peu après qu'il ait lancé HEC Entrepreneurs, au début des années 1980. Son idée était alors totalement révolutionnaire puisqu'il s'agissait, pour la première fois, de demander, non plus aux professeurs traditionnels, mais aux entrepreneurs eux-mêmes de venir enseigner l'entrepreneuriat aux étudiants. On n'avait jamais vu ça !

Vincent Bolloré, Christian Peugeot, Maurice Lévy, Olivier Dassault, moi-même et quelques autres avons été immédiatement séduits par la démarche plutôt culotée de Robert Papin. Le succès fut énorme. Chacun y a trouvé son compte : les étudiants, ravis d'échanger avec des praticiens expérimentés, et nous, les patrons, qui aimons transmettre aux plus jeunes nos succès, parfois nos échecs, en tout cas notre passion d'entreprendre et ainsi de créer des emplois et de la richesse.

Lorsque, quelques années plus tard, en 1995, j'ai racheté mon école (École des Cadres, aujourd'hui EDC Paris Business School, École des Dirigeants et Créateurs d'Entreprises), avec d'autres Anciens comme Robert Louis-Dreyfuss ou Jean Todt, j'ai décidé, contre vents et marées – car cette inclination n'était pas vraiment dans l'air du temps – d'en faire une école dédiée à l'entrepreneuriat. Et tout naturellement, j'ai demandé à Robert Papin d'organiser les programmes. Il a été notre parrain, notre gourou.

Robert Papin a inventé une nouvelle forme d'apprentissage et donné aux étudiants le goût d'entreprendre... à une époque où la majorité des jeunes rêvaient d'être fonctionnaires !

Parfois contesté par ses pairs – comme tous les « révolutionnaires » –, Robert Papin a changé l'état d'esprit de l'ensemble des écoles de commerce. On peut même dire qu'aujourd'hui la France est un pays de création d'entreprises, malgré ses lourdeurs administratives, ses mentalités tatillonnes et sa pression fiscale !

Je dois, nous devons beaucoup à Robert Papin à qui je voue une reconnaissance et une admiration éternelle. D'ailleurs, le grand amphithéâtre de mon école porte son nom.

Avec beaucoup d'humilité et d'efficacité, Robert Papin continue à œuvrer sans relâche en faveur de l'entrepreneuriat et en s'adaptant

perpétuellement aux évolutions de la société à travers ses ouvrages.

Voici donc le premier volet de ses nouveaux livres consacrés à la création d'entreprise. Qu'il s'agisse de projets technologiques de pointe, d'idées de start-up ou d'activités destinées à des artisans ou à des commerçants, Robert Papin donne les outils, mais aussi une méthode afin d'identifier les facteurs clés de succès d'une idée de création. Explorant aussi pertinemment les fondements d'une entreprise que les motivations de l'entrepreneur, il permet à ce nouveau livre de devenir, encore une fois, une vraie référence. Et j'en suis très heureux !

Par-dessus tout ça, Robert est mon ami.

Alain-Dominique Perrin¹

Notes

1. Figure emblématique de l'univers du luxe, Alain-Dominique Perrin est l'un des plus grands créateurs de notre pays. C'est lui qui a créé les Musts de Cartier, la Fondation Cartier pour l'Art Contemporain, l'Institut supérieur du marketing du luxe (Sup de Luxe) et des dizaines d'autres entreprises. Aujourd'hui, Alain-Dominique Perrin est Administrateur exécutif de la Compagnie Financière Richemont, Président de l'Ecole des Dirigeants et Créateurs d'Entreprise (EDC) et de l'EFMD (European Foundation for Management Development).

Introduction

Qui n'a pas rêvé au moins une fois dans sa vie de créer une entreprise pour devenir son propre patron ? La création d'une entreprise est certainement l'une des plus belles aventures que l'on puisse tenter à moins de 100 mètres de chez soi et elle procure à ceux qui la vivent des plaisirs incomparables.

Tous les jeunes patrons vous diront qu'ils sont submergés par les difficultés et qu'ils rêvent d'être salariés d'une grande entreprise ou d'une administration, mais si vous leur proposez de vous laisser la place, bien peu d'entre eux accepteront de vous abandonner leur « enfant ».

La création d'une entreprise est une très belle aventure mais c'est aussi une aventure qui présente des risques d'échec qu'il ne faut pas négliger : on estime à 40 %, voire 50 % le pourcentage d'entreprises qui disparaissent durant les cinq premières années. Cela ne saurait vous décourager de créer car vous pouvez réduire fortement ces risques en maîtrisant les facteurs clés de succès d'une création d'entreprise.

La crise économique n'a pas réduit le nombre d'opportunités de création – bien au contraire – mais les changements intervenus dans votre environnement ont un impact important sur les compétences que vous devez maîtriser. Que vous souhaitiez devenir auto-entrepreneur, créateur d'une start-up, artisan, commerçant ou que vous ayez l'intention de concrétiser un projet ambitieux susceptible de connaître un fort développement, la maîtrise des compétences et des méthodologies qui vous conduiront au succès ne présente aucune difficulté. Elles vous demanderont simplement du cœur et du courage.

Trouver des idées qui vous permettraient de créer une entreprise, c'est facile. Mais une idée n'est une bonne idée que si elle intéresse suffisamment de clients et si vous possédez suffisamment d'atouts pour attirer ces clients. Le succès d'une création sera largement conditionné par votre capacité à identifier les facteurs clés de succès dans le domaine d'activité que vous choisirez. Il sera surtout conditionné par l'effort que vous ferez pour mieux connaître vos qualités, mieux les exploiter, et par vos motivations pour vous épanouir dans la création et le développement de votre future entreprise.



Trouver des idées, c'est facile !

De nombreux entrepreneurs ont connu la réussite parce qu'ils ont su, grâce à leur sens de l'observation et leur imagination, trouver des applications nouvelles à des produits ou procédés existants ou en découvrir de nouveaux pour répondre à des besoins jusqu'ici mal satisfaits. D'autres, au contraire, ont bâti leur succès sur une analyse méthodique des facteurs de changement au sein d'un secteur ou sur l'emploi systématique de procédés tels que l'analyse des importations, l'étude des brevets d'invention ou encore l'utilisation des méthodes de créativité.

Les processus qui débouchent sur la découverte d'une opportunité sont complexes, largement conditionnés par des phénomènes inconscients, mais aussi par le profil psychologique de ceux qui recherchent ces opportunités.



Trouver une bonne opportunité, c'est d'abord une question de comportement avant d'être une recherche systématique.

D'une manière générale, la probabilité de trouver une idée augmente avec la curiosité du créateur, son aptitude à s'adapter au changement, sa capacité à emmagasiner un volume important d'informations, mais aussi et surtout, augmente avec son flair et son esprit de synthèse.

Nombre d'hommes et de femmes ne savent pas regarder le monde qui

les entoure et négligent les informations qui ne concernent pas directement leur domaine d'activité. Or, la plupart des opportunités sont à la portée de ceux qui veulent bien les voir.

Le véritable créateur sait observer les objets qu'il utilise ainsi que les besoins que ces objets sont censés satisfaire. Il sait étudier les personnes qu'il côtoie : leurs habitudes de vie, leurs comportements, chez elles, pendant leurs loisirs et sur leur lieu de travail. En s'intéressant à ces personnes, il perçoit leurs aspirations, leurs insatisfactions, et les caractéristiques des biens ou des services qui pourraient y répondre. Il sait aussi regarder ses concurrents potentiels : leurs faiblesses, leurs atouts, les caractéristiques de leurs produits ou services. Enfin et surtout, il accepte de remettre en cause ses habitudes pour s'adapter au changement afin d'en tirer des opportunités là où d'autres ne voient que des difficultés. Certains possèdent toutes ces qualités de manière innée ; les autres peuvent heureusement les acquérir et les développer.



Conseil

Aucune technique, aussi sophistiquée soit-elle, ne palliera jamais le manque d'imagination, de curiosité, de flair ou de rigueur de ceux qui l'utiliseront.

Pour trouver de nouvelles idées, cultivez ces qualités : ce sont celles du manager de demain.

Les créateurs doivent cependant se garder d'une tentation dangereuse qui consiste à vouloir trouver le produit ou le service totalement nouveau qui révolutionnera le monde. Les pouvoirs publics et la presse ont largement favorisé cette tentation, les premiers en réservant leurs faveurs aux inventeurs et créateurs des start-ups, laissant entendre que ceux-ci pouvaient assurer le renouveau de notre économie, les seconds en mettant en vedette quelques projets spectaculaires pour soulever l'intérêt de leurs lecteurs. Certains établissements d'enseignement ont également cédé au goût du spectaculaire en mesurant l'efficacité de leur formation au nombre d'entreprises créées par leurs élèves sur des innovations technologiques, sans trop se préoccuper de savoir quel était le nombre de survivants trois ou cinq ans après leur lancement. En réalité, rien

n'est plus risqué que de lancer une entreprise sur un produit totalement nouveau dont son créateur tombe amoureux et finit par se persuader que les clients viendront le réclamer à n'importe quel prix.

On cite volontiers les réussites de Bic, Microsoft ou Bouygues mais on oublie que des milliers d'inventeurs ont perdu leurs économies et que des milliers d'autres attendront toute leur vie qu'un financier « intelligent » veuille bien acheter leur brevet. L'innovation technologique est surtout le fait des entreprises de taille moyenne dont le génie inventif peut s'épanouir grâce à leur expérience et à leurs ressources. Les hommes et les femmes qui ne possèdent pas cette expérience et ces ressources peuvent, certes, les acquérir en s'associant avec des personnes expérimentées et avec des investisseurs en capital, mais ils doivent rester conscients des risques pris par ceux qui veulent trop innover.

➞ Développez votre curiosité et votre réceptivité



Citation

« Je n'ai pas d'aptitude spéciale
mais je suis passionnément
curieux de tout. »

EINSTEIN

Votre réussite professionnelle reposera sur votre capacité à transformer vos intuitions en projets concrets, mais on ne peut rien imaginer à partir de rien. Pour trouver de nouvelles idées, améliorez votre réceptivité et développez vos sources d'information.

Maintenez votre curiosité en éveil en vous intéressant à tous les événements qui vous permettront de mieux comprendre l'évolution de votre environnement.

Nous avons tous tendance à nous enfermer dans nos habitudes. Ce faisant, nous éprouvons des difficultés à détecter les insatisfactions des consommateurs qui s'enferment dans leurs habitudes, s'accommodent des produits et des services qu'ils utilisent, malgré les défauts que ces derniers peuvent présenter. Nous éprouvons des difficultés à nous dégager nous-mêmes de nos idées préconçues sur les qualités idéales des objets que nous employons chaque jour car nous ne savons pas les regarder.

Le principal obstacle à notre réceptivité provient de notre tendance à confronter les informations ou les images que nous recevons à des informations ou des images reçues dans le passé. Ce que nous n'avons jamais perçu est donc très souvent éliminé comme le sont les perceptions qui heurtent nos croyances, nos préjugés ou, plus simplement, celles qui ne correspondent pas à ce que nous attendions.

Développez votre réceptivité

- Entraînez-vous à ne pas analyser les informations que vous recevez. Laissez-les venir à vous sans les soumettre au mental, à l'analyse comme vous le faisiez lorsque vous étiez enfant.
- Emmagasiniez d'abord les informations et analysez ensuite mais ne faites pas les deux choses en même temps.

Appliquez cette technique à vos interlocuteurs : c'est le meilleur moyen pour recueillir les informations qu'ils sont prêts à vous donner. Si vous analysez ces informations au fur et à mesure qu'elles vous parviennent, vous n'en recevrez qu'une partie car il est difficile d'écouter et de réfléchir en même temps. Par ailleurs, vous utiliserez plus ou moins consciemment vos propres objectifs, vos propres références pour les analyser et vous porterez un jugement de valeur susceptible de décourager ceux qui sont prêts à vous aider.

Il n'existe pas de recette miracle qui vous permettrait de développer votre écoute. C'est à vous de rechercher le meilleur procédé. Peut-être trouverez-vous la solution dans les techniques de relaxation ou dans le sport d'équipe, à moins que vous ne préfériez vous isoler régulièrement à la campagne ou au bord de la mer, suivre des foires expositions ou participer à des séminaires qui vous permettront d'échapper au stress quotidien.

➡ Développez votre capacité à vous informer



Plongez-vous dans des milieux différents du vôtre

C'est là un excellent procédé pour compléter votre « base de données » car il vous permettra de sentir l'évolution de votre environnement.

Visitez les salons et foires expositions organisés dans les secteurs

d'activité qui vous intéressent car ils vous permettront peut-être de percevoir les grandes tendances, d'analyser la stratégie de vos futurs concurrents mais également de détecter les produits de substitution qui pourraient vous menacer. Vous pourrez surtout rencontrer des personnes qui vous donneront des informations intéressantes sur l'évolution de leur métier.

Visitez ces salons en France et visitez si possible des salons comparables à l'étranger. Intéressez-vous également aux salons organisés par d'autres branches d'activité et notamment ceux qui concernent les innovations et les secteurs porteurs d'avenir.

Confrontez vos idées à celles d'autrui

Intéressez-vous aux grands événements de l'actualité et faites-vous votre propre opinion sur ces événements en ne vous laissant pas guider passivement par la rumeur publique.

Si on parle d'islamisme, pourquoi ne pas rencontrer un religieux chiite ou sunnite ? Si les créateurs de start-up sont à l'honneur, pourquoi ne pas participer à un forum organisé par des *business angels* ? Si les immigrés clandestins sont sur le banc des accusés, pourquoi ne pas demander l'avis d'une association chargée de défendre leurs intérêts ? Une perte de temps ? Allons donc. Si en mai 1968, Pierre Dreyfus, alors PDG de Renault, demandait à un certain nombre de ses collaborateurs d'aller à la Sorbonne, à l'Odéon ou à Nanterre, ce n'était certainement pas pour faire le coup-de-poing aux côtés des étudiants en révolte, mais plutôt pour prendre conscience des changements qui allaient se produire au sein de notre société.



Conseil

Écoutez vos amis, vos collaborateurs, vos collègues, vos clients, vos fournisseurs ou vos concurrents.

Si vous exercez déjà des responsabilités au sein d'une entreprise, sachez que vos collaborateurs constituent une source d'information exceptionnelle mais qu'ils n'ont peut-être plus envie de vous transmettre des informations ou des idées. Imaginez que vous soyez à leur place et que vous apportiez une information à votre patron mais que ce dernier vous écoute d'une oreille distraite parce que cette

information ne répond pas à ses préoccupations du moment. Imaginez aussi qu'il réagisse brutalement parce que cette information heurte ses croyances ou ses préjugés. Ne seriez-vous pas découragé de continuer à l'informer ?

Évitez donc de tomber dans ce piège et faites l'effort d'écouter ceux qui vous entourent. Sachez également écouter vos fournisseurs, car ils sont une bonne source d'information sur les concurrents potentiels.

Exploiter la documentation et les banques de données

Il existe des milliers de revues techniques et de banques de données. Si vous voulez trop embrasser, vous vous noierez dans une multitude d'informations que vous ne pourrez pas exploiter. L'information doit être considérée comme une matière première et la pire erreur serait de la rechercher pour le simple plaisir de la stocker sans avoir véritablement l'intention de l'utiliser. Une autre erreur serait de rassembler des informations sans avoir d'idée précise sur la direction dans laquelle vous souhaitez aller. L'information a un coût et son recueil est parfois affaire de spécialiste. Il se pourrait que vous soyez amené à tâtonner, accumuler des données durant de longues journées alors qu'un spécialiste trouverait la bonne information en quelques instants.

Servez-vous surtout des sources d'information pour tenter d'anticiper l'évolution des besoins et consultez par exemple les analyses du Centre de communication avancée ou celles de la Cofremca. Intéressez-vous aussi à l'évolution des technologies, suivez les revues qui s'intéressent aux secteurs porteurs d'avenir (► voir [Ressources](#)). Consultez également ceux qui pourraient vous renseigner sur ces secteurs. Réfléchissez enfin à toutes les « astuces » qui pourraient vous faire gagner du temps.

Exemple

Demandez ailleurs

Si vous vous intéressez à un type de produit précis, écrivez aux chambres de commerce de Hong Kong, Shanghai, Tokyo, Séoul, Bangkok ou Taipei (pour l'Asie, par exemple) en signalant que vous êtes intéressé par l'importation de cette catégorie de produits. Cela ne vous coûtera rien et vous recevrez de nombreux catalogues d'exportateurs, que vous éprouverez du plaisir à feuilleter car ils répondront probablement à vos préoccupations. C'est le procédé que mon épouse et moi avons utilisé pour créer notre première entreprise.

➡ Développez votre imagination



« La physique, elle-même la plus rigoureuse de toutes les sciences appliquées, dépend à un degré stupéfiant de l'intuition qui s'opère au niveau de l'inconscient. »

Carl JUNG

Les plus belles découvertes n'ont pas été le fruit de timides tâtonnements, ni d'une réflexion forcenée, mais plutôt le résultat de perceptions soudaines et intuitives, résultant elles-mêmes de connexions qui s'établissent entre des informations brassées par le cerveau à un niveau immédiatement inférieur au niveau de conscience.

La plupart des grands savants connaissent l'influence de cette intuition que certains qualifient parfois de flair ou d'instinct et qui fait l'objet d'études très sérieuses, notamment aux États-Unis. C'est l'inconscient qui, sous hypnose, ferait surgir des informations que vous n'auriez jamais imaginé qu'elles puissent avoir été stockées par votre cerveau.

➡ Favorisez l'influence de l'inconscient

Si vous souhaitez développer votre potentiel créatif, lutez d'abord contre les ennemis de votre créativité. Lutez contre la crainte du ridicule qui vous amène à tuer vos idées dès qu'elles pointent le bout du nez car vous craignez de passer pour un farfelu. N'oubliez pas que la plupart des entreprises qui seront citées dans dix ans comme les plus performantes réussiront grâce à des produits ou des services auxquels personne ne croit aujourd'hui. N'oubliez pas que les socles des charrues en fer furent boycottés par les fermiers américains qui leur reprochaient de favoriser la pousse des mauvaises herbes et que Arago lui-même critiqua le chemin de fer en déclarant que les poumons des voyageurs ne pourraient pas résister à la pression de l'air lors du passage dans les tunnels ! Ne craignez donc pas le verdict d'autrui et considérez que chacune de vos idées présente un intérêt.

Résistez également au sentiment de frustration que vous éprouvez

lorsqu'une idée s'évanouit avant même que vous ayez pu l'analyser et alors même que vous êtes convaincu qu'il s'agissait d'une idée intéressante. Essayez de mieux définir le problème auquel vous réfléchissiez afin d'éliminer les faux obstacles pour faire ressortir les vrais. Laissez ensuite votre esprit vagabonder, même s'il s'engage dans des voies détournées qui vous donneront l'impression de vous fourvoyer. Concentrez-vous sur ce qui vous paraît bizarre, nouveau, original. Donnez droit de cité à un maximum de fantaisie et n'hésitez pas à remettre en cause les *credos* de votre activité, de votre métier ou de votre entreprise.

Luttez également contre les autres obstacles à l'imagination : votre manque de persévérance, votre résistance au changement, le prétendu bon sens que chacun met en avant sans jamais l'avoir défini, les consultants qui coupent les cheveux en quatre ou les analyses qui sont tellement belles que personne n'ose les remettre en cause.

Luttez contre la résistance au changement

C'est la résistance au changement qui vous amène à trouver des arguments tellement usés qu'ils devraient vous faire sourire. Gageons toutefois que dans certains cas, vous serez tenté de vous dire : « Les autres l'ont déjà fait », « C'est prématuré / C'est trop tard », « On n'a jamais fait comme ça », « C'est techniquement impossible », « Faut pas rêver », « Faisons d'abord une étude de marché »... Quant au prétendu bon sens, souvenez-vous simplement de cette phrase de Bernard Shaw.

Trouvez la technique qui vous convient

Si vous souhaitez agir directement sur votre potentiel créatif, là encore, c'est à vous que revient le soin de découvrir la technique la mieux adaptée à votre tempérament. Certains spécialistes vous suggéreront les méthodes qui favorisent ce fameux état de relaxation qui constitue le domaine privilégié des ondes alpha et thêta favorables à la créativité. Pour que vous puissiez vous en rapprocher, ils vous recommanderont de pratiquer le yoga, le zen ou, plus simplement, le jogging, à moins qu'ils ne vous invitent à faire la planche dans votre piscine, à vous étendre sur la plage, à jeûner régulièrement ou à pratiquer un sport. D'autres spécialistes vous entraîneront plus loin en vous proposant d'agir directement sur le potentiel du cerveau droit (rêves organisés, auto-hypnose...).

Si ces disciplines vous laissent sceptique, faites plutôt appel aux techniques individuelles ou collectives de créativité, à moins que vous

ne préférerez exploiter les idées d'autrui.

➤ Utilisez les techniques individuelles ou collectives de créativité

Vous possédez sans aucun doute des capacités importantes pour innover et vous pouvez les développer en pratiquant des exercices individuels ou collectifs de créativité. Tous ces exercices ont pour but de vous aider à surmonter les obstacles en vous incitant à vous poser des questions qui, en provoquant des rapprochements inattendus, aiguillonneront votre imagination.

Les techniques individuelles de créativité

La matrice des découvertes de Môles fournit une bonne illustration des techniques combinatoires qui sont inspirées du tableau de Mendeleïev.

Exemple

Le tableau de Mendeleïev

Dans son tableau, le célèbre chercheur plaça verticalement les numéros atomiques et horizontalement les valences chimiques. Il porta ensuite dans les cases les éléments connus et formula l'hypothèse selon laquelle les cases vides représentaient des corps inconnus dont les numéros atomiques et les valences correspondaient à ceux de ces cases. Cette théorie s'avéra exacte par la suite et la découverte de produits tels le germanium ou le gallium permit de remplir complètement la matrice.

Vous pouvez utiliser vous-même un procédé de ce type. Supposons, par exemple, que vous souhaitiez lancer une entreprise dans le secteur de l'habillement. Pour détecter de nouvelles opportunités, vous pouvez dresser un tableau à double entrée dans lequel vous placerez horizontalement des produits que vous pourriez commercialiser (ou que commercialisent vos concurrents) et, verticalement, toute une série d'adjectifs qui vous passent par la tête. Vous examinerez ensuite toutes les cases qui sont à l'intersection des différentes lignes et colonnes en y portant le signe « O » pour les articles utopiques, « X » pour les articles déjà commercialisés et « // » pour les idées à creuser.

Tableau 1.1 – La matrice de Môles et la recherche de nouvelles idées

Tolles vêtements

Plage	X
Contaminé	X
Contaminé	X
Transféré	X
Antibiotique	//
Antibiotique	//
Resistant	//
Resistant	X

X : articles déjà fabriqués

O : articles utopiques

// : articles à étudier

Vous pourriez exploiter de mille autres manières cette matrice des découvertes de Mômes en combinant, par exemple, des besoins et des produits, des besoins et des technologies, des services et des marchés (voir [tableaux ci-après](#)).

Tableau 1.2 – Croiser des besoins et des technologies

Technologies	X
Technologies	/
Technologies spatiales	/
Exploitation des ressources sous-marines	X

X : idées déjà exploitées

O : idées utopiques

// : idées à creuser

Compétences

Environnements spatiaux
Environnements sous-marine

L'analyse morphologique constitue une autre variante des techniques combinatoires. Elle consiste à décomposer un problème en ses différents paramètres, à réfléchir aux divers états possibles de ces paramètres puis à les combiner entre eux. Essayons, par exemple, de combiner des besoins, des objets et des matières (voir [tableau 1.3](#), que vous pouvez compléter par des adjectifs).

Tableau 1.3 – Combiner des besoins, des objets et des matières

	États	Objets	Matières
B1	manger		
B2	boire		
B3	fromage		
B4	alcoolisé		
B5	alcool		
B6	gazeux		

L'analyse des différentes combinaisons possibles (A1 B1 C1/A1 B2 C1/A1 B2 C2...) fera peut-être surgir des idées intéressantes :

- B3 C4 A2 : fromage – alcoolisé – boire (une boisson alcoolisée confectionnée avec du fromage ?)
- B4 C6 A4 : lit – gazeux – santé (un lit dont le matelas rempli de gaz trouverait des applications en milieu hospitalier ?)

La technique du catalogue est également une variante des méthodes combinatoires. Elle consiste à prendre le catalogue d'une maison de ventes par correspondance, d'un fournisseur, d'un concurrent, un annuaire téléphonique ou un dictionnaire puis à tenter de relier deux objets ou deux mots pris au hasard afin de faire surgir des opportunités de produits ou de services.

Les techniques collectives de créativité

Parmi les techniques collectives de créativité, la plus utilisée est sans doute le brainstorming. Le procédé consiste à réunir, sous le contrôle d'un modérateur, d'un meneur de jeu, six à douze personnes de niveaux hiérarchiques et de statuts comparables mais, si possible, de formations différentes. Partant de l'idée que c'est du choc des idées que jaillit la lumière, ces personnes devront, pendant 30 à 90 minutes, laisser libre cours à leur imagination en s'interdisant de juger les idées émises par les autres participants et en s'efforçant au contraire de les reprendre pour les développer, les enrichir ou les combiner. L'accent sera mis sur la quantité d'idées émises, sur l'originalité, la nouveauté et non sur la rationalité ou la logique.

Exemple

Brainstorming sur un marteau

Si le groupe s'intéresse à un marteau, son meneur de jeu pourrait favoriser le lancement ou la progression de la discussion en suggérant aux membres du groupe de regarder attentivement ce marteau, de réfléchir aux fonctions qu'il doit remplir puis de tenter de l'améliorer en s'inspirant du questionnaire suivant (préparé à l'avance) mais en veillant à ce qu'un tel questionnaire ne bride pas la créativité des participants.

Pourrais-je modifier

~~l'aspect~~ l'élément marteau ?

~~l'usage~~ le procédé de fabrication ?

~~les propriétés~~ d'autres usages ?

~~la couleur~~ ?

les matériaux utilisés ?

etc.

À vous de compléter le questionnaire avant de l'appliquer à tous les éléments de votre marteau.

Deux ou trois jours avant la réunion, l'animateur pourra transmettre aux participants un exposé du problème à traiter afin que chacun puisse commencer à y réfléchir. Il évitera d'aborder en brainstorming des problèmes trop complexes ou trop généraux. En début de séance, il rappellera que personne ne doit critiquer les idées d'autrui. Enfin, à l'issue du brainstorming, il invitera les participants à garder le problème en tête afin qu'ils puissent transmettre le lendemain par écrit les nouvelles idées qui pourraient avoir jailli dans l'intervalle.

Ne demandez cependant pas trop au brainstorming, car il n'a qu'un but : faire jaillir le maximum d'idées et non d'analyser la viabilité de celles-ci. Réservez plutôt cette dernière tâche à d'autres réunions qui rassembleront si possible des personnes différentes.



La créativité

Notons que tous les exercices de créativité exploitent trois grands principes déjà enseignés sous la Grèce antique :

1. La **contiguïté** (l'eau fait penser à la source et l'arc au gibier).
2. La **similitude** (l'eau fait penser au vin, l'arc à la lance).
3. Le **contraste** (le vin doux fait penser au vin sec, le lièvre à la tortue).

➡ Favorisez la créativité de ceux qui vous entourent

Certains dirigeants reconnaissent qu'ils ont peu d'imagination mais ils maîtrisent l'art de favoriser l'épanouissement des créatifs et savent écouter ceux qui possèdent des idées. Pour favoriser l'épanouissement des créatifs au sein de leur entreprise, les chefs d'entreprise performants savent qu'il convient de protéger les innovateurs d'autant que ces derniers sont parfois imbus de leur personne et peu respectueux de la hiérarchie.

Lorsque vous serez chef d'entreprise, tirez vous-même le maximum des imaginatifs en leur fournissant des indications sur votre stratégie ou sur la direction dans laquelle vous souhaitez aller afin qu'ils sachent ce qui pourrait vous être utile. Donnez-leur également des informations sur les travaux de recherche déjà effectués dans leurs domaines d'activité afin qu'ils ne perdent pas des mois à découvrir ce qui a déjà été inventé. Faites régulièrement avec eux le bilan de leurs travaux, acceptez le droit à l'erreur, n'hésitez pas à faire fabriquer des prototypes afin que chacun puisse les voir, les toucher et surtout valorisez la réussite afin que vos créatifs soient fiers d'expérimenter, fiers de gagner.

N'hésitez pas à constituer une sorte de conseil d'administration formel ou informel constitué de personnes curieuses de tout, appartenant à des secteurs d'activités différents et que vous réunirez au moins une fois par an. Ces personnes pourraient vous donner des informations sur l'évolution de votre environnement et vous dire aussi ce qu'elles pensent de vos projets de développement.

➡ Entretenez votre agilité mentale

Beaucoup d'inventeurs sont des contemplatifs et le seul fait d'avoir des idées semble les rendre heureux. Béats d'admiration devant leur

imagination, ils finissent par se convaincre eux-mêmes que l'intuition est allergique à la réflexion systématique et ne réalisent pas que leurs capacités d'analyse et leur sens critique se sont émoussés.

Ne soyez pas de ceux-là et restez conscient que l'engourdissement mental constitue probablement l'obstacle le plus redoutable au succès professionnel car c'est lui qui vous empêchera de transformer une idée en produit ou service rentable pour votre future entreprise.

Soyez également conscient que l'agilité mentale disparaît d'autant plus vite que l'individu se grise à résoudre les difficultés quotidiennes car il assimile volontiers l'agilité mentale à la capacité à surmonter ces difficultés qui, en réalité, exigent peu d'efforts intellectuels. Fort heureusement, il est possible de régénérer l'agilité mentale en se posant sans cesse des questions :

- Quels sont les besoins que le produit ou le service auquel je viens de penser pourrait satisfaire ?
- Quels sont les types de clients que ces besoins pourraient satisfaire ?
- Comment pourrais-je satisfaire pleinement ces clients : quel pourrait être pour eux le produit idéal ?
- Quels sont les autres facteurs clés de réussite (localisation de l'activité ? compétences techniques du dirigeant ? réseau de relations de ce dirigeant...) ?
- Quels sont mes atouts et mes faiblesses sur chaque facteur clé de réussite ?
- Comment pourrais-je renforcer ces atouts et résorber ces faiblesses ?



La réflexion n'a jamais physiquement fatigué un individu. Le premier pas franchi, on constate que plus on échafaude de projets et moins cela demande d'efforts intellectuels.

Vous pouvez également exploiter votre perspicacité sur les objets que

vous utilisez où que vous voyez chaque jour, ou sur les personnes que vous côtoyez en vous posant les questions qui suivent :

- Combien me coûte cet objet ?
- À quel besoin répond-il ?
- Si j'étais à la place de ce plombier comment procéderaï-je pour augmenter mon revenu ?
- Cette profession est-elle une profession d'avenir ?

Enfin, méfiez-vous lorsque le soir vous sortez de votre bureau physiquement fatigué. Quand vous vous installez au volant de votre voiture, vous êtes probablement tenté de vous laisser aller à un bienheureux engourdissement intellectuel et votre poste de radio est là pour vous permettre de déconnecter comme le fera plus tard votre télévision. Gare ! Vous pouvez oublier les difficultés de la journée sans pour autant éviter de réfléchir à autre chose grâce aux recettes précédemment évoquées.



Quelques recettes supplémentaires

- Prendre tout le temps nécessaire pour poser les problèmes qui vous intéressent car un problème bien posé est un problème à moitié résolu.
- Le poser par écrit pour mieux lancer la réflexion.
- Ne jamais lire un livre ou un dossier sans noter au fur et à mesure, les idées qui vous viennent. C'est là un bon moyen pour prendre à bras-le-corps ces idées et pour vous protéger contre la léthargie intellectuelle.
- Durant les réunions, ne pas oublier de lancer ces quelques remarques qui permettront de mieux progresser :
 - « Nous discutons depuis 10 minutes, pourrions-nous maintenant dresser un premier bilan de nos réflexions ? »
 - « Que voulez-vous dire par cela... ? »
 - « Aurions-nous les ressources nécessaires pour mettre en œuvre cette idée ? »
- Et, pour mieux inciter autrui à vous faire profiter de leur créativité : « Bravo pour cette excellente idée ! »

Les inventeurs qui sont tombés amoureux de leurs idées se moqueront probablement de vos recettes. Laissez-les se gausser. La plupart des contemplatifs souffrent, en réalité, de ne pouvoir tirer profit de leur créativité et ils souffriront encore plus lorsqu'ils réaliseront que vos recettes vous ont permis d'exploiter leurs idées !

Exploitez les sources d'information qui sont à votre disposition

Ceux qui veulent d'emblée dominer des secteurs à fort potentiel prennent de sérieux risques car les grosses entreprises ne resteront pas les bras croisés. La meilleure stratégie que puisse adopter un créateur consiste donc à choisir au sein de ces secteurs des créneaux étroits qui n'intéressent pas les concurrents puissants. Pour faciliter la détection de ces créneaux, certains spécialistes de futurologie s'efforcent de prévoir l'évolution des besoins et des technologies avant de croiser ces deux types d'évolution comme nous l'avons suggéré en examinant les applications possibles de la matrice des découvertes de Mômes.

Anticipez vos besoins

L'anticipation des besoins a donné lieu à des études fort intéressantes pour un créateur d'entreprise à condition toutefois que ce dernier n'oublie jamais que la prévision est un art difficile, que beaucoup de futurologues se sont trompés dans leurs anticipations et que, par ailleurs, il est parfois préférable, pour un futur chef d'entreprise, de s'installer dans une petite niche rentable au sein d'un secteur délaissé par les puissants plutôt que de vouloir conquérir le monde.

Pour analyser l'évolution des comportements et des besoins, des études sérieuses ont été menées par le ministère de l'Industrie, par Maurice de Kervénoaël, John Naisbitt, le Centre de communication avancée et la Cofremca.

Dès 2012, le ministère de l'Industrie avait remarquablement analysé les déterminants sociodémographiques de la consommation à l'horizon 2015-2020 et les principales attentes des consommateurs.

Les déterminants sociodémographiques de la consommation des années 2015-2020

Les évolutions en cours dans notre pays et dans la plupart des pays

occidentaux sont caractérisées par une redistribution de la carte démographique, l'émergence de nouveaux modes de vie et par des comportements de plus en plus entrepreneuriaux.

► *La redistribution de la carte démographique*

Cette redistribution provient d'un vieillissement de la population et d'une diminution de la taille des foyers. Les plus de 60 ans représenteront plus du quart de la population française en 2020. Actuellement, les seniors ne montrent aucune réticence particulière à l'arrivée des dernières technologies dans leur vie quotidienne, mais leur intérêt sera plus particulièrement marqué pour les produits à dominante écologique et pour tout ce qui touche au secteur de la santé.

La diminution de la taille des foyers entraîne, de son côté, une individualisation de la consommation (nouveaux emballages pour les produits alimentaires, nouvelles fonctionnalités pour l'électroménager).

► *L'émergence de nouveaux modes de vie*

L'émergence de nouveaux modes de vie est la résultante de la « bi-activité » des couples, de l'élévation du niveau d'éducation et de l'instauration de nouveaux rapports de travail.

Les femmes représentent désormais plus de 48 % de la population active¹. C'est la raison pour laquelle de plus en plus de produits s'adressent directement aux femmes et c'est également la raison pour laquelle d'autres objets, auparavant réservés aux hommes, doivent s'adapter (la voiture, les outils de bricolage, de jardinage...).

L'élévation du niveau d'éducation a été spectaculaire dans notre pays (plus de 70 % de bacheliers dans la population active² contre 5 % en 1950). Or, les diplômés sont généralement plus exigeants sur l'information apportée sur les produits, car ils veulent pouvoir comprendre et comparer.

Les nouveaux rapports du travail seront caractérisés par une plus grande flexibilité et par l'interpénétration de la sphère du domicile et de la sphère du travail. La crise des années 1990 et celle des années 2009-2011 ont contraint des milliers de jeunes à commencer leur carrière professionnelle par des stages, des contrats précaires ou par des missions d'intérim. La crise a également conduit les cadres, ouvriers et employés à constater qu'il n'était plus possible de réaliser

toute une carrière au sein de la même entreprise et dans la même région. La mobilité professionnelle et géographique s'est fortement accrue alors que dans le même temps, l'adhésion à la culture de l'entreprise s'affaiblissait et la tendance à l'individualisation se renforçait. Pour les cadres, le bureau tend à devenir un bureau virtuel et la sphère du travail tend à empiéter sur la sphère du domicile, probablement sous la double influence d'une réduction du temps légal de travail et d'une obligation de résultat découlant du poids grandissant de l'actionnariat.

► *Des comportements de plus en plus entrepreneuriaux*

La crise actuelle a modifié le comportement des consommateurs en les incitant à rechercher les prix les plus bas, d'où le succès des soldes, des magasins de discount mais aussi de l'ubérisation qui permet à des professionnels et des clients d'entrer en contact directement en s'affranchissant des contraintes législatives et réglementaires dans un nombre grandissant d'activités : déplacements avec Uber, hôtellerie avec Airbnb, [Booking.com](https://www.booking.com)... Ces comportements entrepreneuriaux devraient se développer y compris dans les classes les plus aisées car le consommateur est devenu plus autonome, plus exigeant envers la commercialisation et la production.

Les principales attentes des consommateurs des années 2015-2020

Ces attentes découlent nécessairement des déterminants sociodémographiques évoqués précédemment.

► *L'attente de solutions personnalisées*

Le consommateur souhaite acquérir des produits ou services sur mesure et personnalisés. La productique permet de répondre à cette aspiration, tout comme les nouvelles technologies, qui sont susceptibles d'individualiser et d'apporter à domicile la « consommation culturelle ».

Le consommateur recherche également des solutions globales pour des ensembles de produits et services répondant à un besoin précis. Les tour-opérateurs l'ont compris en proposant des ensembles de solutions personnalisées pour le transport, l'hébergement et les distractions.

Le besoin croissant d'autonomie du consommateur, les nouveaux modes d'organisation du travail entraînent, *a contrario*, un besoin

grandissant d'être relié aux autres et ce besoin est ressenti aussi bien par les jeunes que par les seniors. Cela se traduit par une utilisation massive des nouvelles technologies qui abolissent les distances.

► *Les attentes concernant le produit*

Le contexte précédent permet de comprendre que l'innovation technologique ne constitue pas un critère d'achat essentiel. En fait, l'innovation fait peur à la majorité des consommateurs et ces derniers ont besoin d'être rassurés par le conseil d'un ami ou par la possibilité d'essayer personnellement les produits concernés. La simplicité d'utilisation constitue d'ailleurs un facteur clé de réussite et il en est de même des garanties présentées par ces mêmes produits, qu'il s'agisse des garanties d'hygiène et de sécurité ou des garanties écologiques. Ainsi s'explique le succès des produits bio mais également des écorecharges ou des produits « deux-en-un ».

► *les travaux de Maurice de Kervénoaël*

Maurice Kervénoaël a particulièrement bien étudié une société caractérisée par le retour des clans face à l'exclusion, la violence, l'isolement. Il distingue notamment l'émergence :

- des clans traditionnels greffés sur la société avec l'essor des communautés religieuses, homosexuelles ou écologistes ;
- les clans progressistes qui sont des niches de pouvoir avec leur vocabulaire, leurs modes de vie, leurs attributs (le 4 x 4, le monospace...) ;
- les clans réactionnaires qui rejettent la mondialisation, tombent volontiers dans l'intégrisme religieux ou ethnique et deviennent des anti-TV, anti-Coca-Cola, anti-chewing gum ;
- les clans mixtes qui prônent le recentrage et l'ouverture, tels ces Bretons adeptes du new-rock.³



Les 10 commandements pour l'avenir de John Naisbitt¹

Dans ses *Dix commandements pour l'avenir*, John Naisbitt estimait, voici déjà plus de 20 ans, que le XXI^e siècle allait connaître les 10 grandes tendances suivantes :

- l'envolée de l'économie mondiale ;
- la renaissance des arts ;
- l'émergence d'un nouveau socialisme dans les pays de l'Est ;
- la mondialisation des modes de vie compensée par un renforcement des particularismes culturels ;
- le déclin de l'État providence dans les pays occidentaux ;
- l'essor des pays du bassin pacifique ;
- la montée des femmes au pouvoir ;
- l'ère de la biologie ;
- le renouveau du religieux ;
- le triomphe de l'individu.

► *Les travaux du CCA⁴*

Pour les années 2000, Bernard Cathelat, le fondateur du CCA, voyait se dessiner cinq grands courants qui recouvrent partiellement ceux évoqués par Maurice de Kervénoaël :

- un courant conservateur sur les plans religieux, politique et relationnel avec « un mariage de Jeanne d'Arc et de l'high-tech » ;
- un courant moraliste avec l'émergence d'un intégrisme qui remplace le laxisme permissif des deux décennies précédentes ;
- un courant de romantisme scientifique et naturaliste qui cherche à concilier la science, la technologie avec l'écologie ;
- un retour des clans et de l'esprit tribal en opposition aux macrostructures que sont les multinationales, les partis politiques ou les syndicats ;
- une substitution de traditions féminines, matriarcales à des valeurs dites masculines ou machistes.

Aux valeurs de groupe, de hiérarchie, de rigidité, se substituerait un recentrage sur l'individu, la solidarité, la flexibilité, l'épanouissement.

La sortie des années de crise économique devrait être caractérisée par l'émergence de quatre grands scénarios, de quatre grandes dynamiques :

- une dynamique de « dé-connexion » au profit de toute forme

d'évasion ;

- une tendance à « l'auto-connexion » par un ressourcement sur soi et la recherche d'un bonheur intérieur ;
- une tendance à la « micro-connexion », au renforcement des liens sociaux mais en micro-communautés ;
- un courant de « télé-connexion » permettant d'évoluer dans un monde aux dimensions planétaires, en perpétuelle mutation.

À partir de ces quatre grandes tendances, le CCA distingue treize familles d'individus, treize sociostyles censés permettre aux spécialistes de marketing de mieux adapter leur offre de produits ou services aux familles choisies comme cibles.

L'Observatoire de la Cofremca insistait de son côté sur le besoin de tonicité, de vitalité des individus, sur leur désir de prendre des risques, de s'exprimer, d'éprouver des sensations. Ce besoin de vitalité pourrait conduire à la révolte s'il était brimé par une société bloquée. Le besoin d'expériences émotionnelles s'accompagnerait d'une allergie croissante aux manipulations, car l'individu souhaiterait de plus en plus communiquer avec autrui d'une manière sincère et authentique. La « connectivité » se développerait car on chercherait le contact avec des inconnus, des gens nouveaux qu'on ne reverra peut-être jamais plus.

Les tendances évoquées par le Centre de communication avancée ou par la Cofremca fournissaient des informations qui restent intéressantes pour la recherche d'opportunités mais certaines tendances apparaissent toutefois contradictoires et c'est pourquoi leur interprétation n'est pas toujours évidente.

Pour cette raison, certains chercheurs, et notamment ceux qui se spécialisent dans les études de motivation, se contentent parfois d'évoquer les besoins à la satisfaction desquels presque tous les individus sont attachés :

- besoins économiques, besoin d'argent ;
- besoin de posséder ;
- besoin de sécurité ;
- besoin d'esthétique, de beauté ;
- orgueil, besoin de puissance ;
- besoin de sexualité ;
- besoin de nouveauté ;

- besoin de sympathie ;
- besoin d’être admiré par autrui.

➡ Informez-vous sur l’évolution des technologies

Avec le progrès scientifique, la durée de vie des innovations est devenue plus brève, aussi paraît-il bien difficile aujourd’hui de faire des prévisions dans le domaine technologique.

La plupart des spécialistes s’accordent cependant à penser que certains domaines connaîtront de grands développements. Il en irait ainsi de l’alimentation, de la santé et du bien-être, de la sécurité, de l’environnement, de l’habitat, de l’énergie, de la mobilité, du numérique, des loisirs et de la culture.

Ces développements seraient la résultante d’une évolution du contexte mondial mais également du contexte européen et français.



Les besoins et attentes High Tech de la nouvelle génération

- Le marketing mobile par puce RFID, le flashage de code barres 2D.
- Des comparateurs de prix en temps réel susceptibles d’être consultés sur mobile.
- La gestion automatique des achats par logiciels intégrés au mobile.
- La prise de commande à domicile.
- Les réductions de prix selon la date de péremption.

➡ Au niveau mondial

Il existe des risques non négligeables de nouveaux conflits car si les États occidentaux disposent d’une supériorité militaire évidente, des groupes terroristes ou criminels peuvent leur opposer des moyens archaïques mais redoutables de nature nucléaire, radiologique, bactériologique ou chimique. Ces risques ne peuvent que favoriser le développement des technologies de sécurité.

Le monde est également confronté à des changements climatiques importants résultant probablement de l'élévation de la température terrestre provoquée elle-même par l'émission de gaz à effet de serre. Ces changements climatiques inciteront les responsables politiques à limiter ces gaz à effet de serre mais également à prévenir les risques qui en découlent (risques d'inondations, fortes chaleurs, tempêtes...) tout en développant des procédés qui permettront de stocker le CO₂.

Beaucoup d'États seront également confrontés à une insuffisance des ressources en eau potable car les prélèvements croissent deux fois plus vite que la population et la qualité de l'eau se dégrade sous l'influence des polluants agricoles et industriels. Trouver de nouvelles ressources, limiter les gaspillages pour préserver les nappes phréatiques (dont la reconstitution est lente) et améliorer les techniques de traitement des eaux usées, cela est donc devenu un enjeu majeur.

La gestion des ressources énergétiques constitue également un enjeu très important pour l'économie mondiale. Si les pays de l'OCDE ont réussi à réduire le pourcentage de consommation d'énergie primaire (pétrole, gaz, charbon) par unité de produit intérieur brut (PIB), aujourd'hui, 25 % de la population mondiale n'a pas encore accès à l'électricité et la demande des pays en voie de développement augmentera fortement sous l'influence de leur industrialisation et de leur croissance démographique. Même si les États-Unis ont réussi à devenir l'un des premiers producteurs mondiaux de gaz de schiste, les pays occidentaux seront de plus en plus dépendants de certains pays, tels ceux du Moyen-Orient, pour leurs approvisionnements en gaz et pétrole. Les avis divergent sur les ressources disponibles mais, au rythme de croissance actuel de l'économie mondiale, la production de ces ressources pourrait plafonner vers 2020 ou 2030 (2050 pour le charbon, 2070 pour l'uranium, à moins que ne soit mise en œuvre la technologie des surgénérateurs). Le potentiel des énergies renouvelables à faible contenu de CO₂, comme la biomasse, la géothermie, l'énergie solaire, éolienne et hydraulique, est malheureusement limité à échéance de 2020.

Il en est de même des ressources minérales et minières qui enregistrent des variations de prix très importantes car la demande de pays, tels la Chine, est devenue très forte alors que la production, peu flexible, est concentrée dans un nombre réduit de pays. Des pénuries d'approvisionnement pourront donc toucher des produits non ferreux tels le cuivre, l'aluminium, le zinc ou le nickel mais également l'acier et certains métaux tels le tantale (condensateurs), le germanium (électronique), le rhénium (aéronautique), le gallium (laser) ou l'indium (écrans plats). Le recyclage de ces métaux et la recherche de substituts deviendront donc stratégiques.



Au niveau européen et français

Il existe d'autres risques qui découlent du vieillissement de la population, du chômage et d'une compétitivité économique insuffisante. Les pays de l'OCDE représentaient 25 % de la population mondiale en 1950, ils ne représenteront plus que 16 % en 2020. Dès aujourd'hui, l'Asie représente 60 % d'une population mondiale qui devrait atteindre 7,5 milliards d'habitants en 2020.

► *Le vieillissement de la population*

En France, la proportion des personnes âgées de plus de 60 ans était de 20 % en 2000, elle devrait atteindre 27 à 28 % en 2020. Les personnes âgées de plus de 85 ans représentaient 2 % de la population en 2000, elles représenteront 3,4 % en 2020.

Le vieillissement de la population mettra en danger l'équilibre des régimes français de retraite ce qui pourrait se traduire par une augmentation de 9 points du taux des cotisations vieillesse à moins que l'âge de la retraite ne soit repoussé de 6 ans.

Le vieillissement de la population fera cependant naître de nouveaux besoins : des besoins de communication pour compenser les handicaps de vision et d'audition, des besoins de diagnostic et d'alerte médicale à distance, des besoins de mobilité et d'autonomie de déplacement, des besoins de services ménagers, des besoins affectifs de communiquer avec autrui...

► *Une population active en baisse*

La population française est également caractérisée par un faible taux d'employabilité résultant du faible taux d'activité des jeunes et des seniors. Alors qu'un jeune sur deux était actif en 1960, le pourcentage n'est plus aujourd'hui que d'un jeune sur trois. Le taux d'activité des 15 à 24 ans devrait continuer à baisser pour atteindre à peine 30 % en 2020 à moins que l'apprentissage ne se développe, que l'université ne s'ouvre sur l'entreprise et que la situation économique ne s'améliore. Malheureusement, le taux d'activité des personnes âgées de 55 à 64 ans a chuté de 79 % en 1962 à 30 % en 1994 avant de se stabiliser par suite de la suppression des préretraites. Mais cette suppression a été partiellement compensée par l'instauration de dispositions permettant aux plus de 55 ans de percevoir les allocations chômage

sans être obligés de rechercher un emploi.

La réduction du pourcentage de la population active pourrait déboucher sur des problèmes importants, non seulement des problèmes de financement des retraites par répartition, mais également des problèmes de coûts salariaux et de remplacement des compétences. Si l'âge du départ à la retraite est inchangé, c'est en effet environ 40 % de la population active qu'il conviendra de remplacer dans les 10 ans à venir. Ce pourcentage est le même pour les dirigeants de PME dont il faudra assurer la relève.

Si le taux d'activité des jeunes et des seniors est faible, cela est peut-être la résultante du faible nombre d'emplois créés. Dans son étude des technologies clés 2015, le ministère de l'Industrie avait estimé que le nombre d'emplois créés en France n'avait été que de 3,7 millions de 1971 à 2002 alors que dans le même temps la population active avait augmenté de 5,7 millions. Par ailleurs, beaucoup d'emplois créés correspondaient à des emplois aidés, les emplois non subventionnés créés n'ayant été que de 1,6 million de 1973 à 2002. Cela expliquait l'augmentation spectaculaire du taux de chômage de 2 % en 1960 à environ 9 % ou 10 % aujourd'hui.

Ce chômage est-il la conséquence d'un faible niveau de croissance économique ou en est-il l'une des causes ? Quelle que soit la réponse, le chômage pose le problème de la formation tout au long de la vie, le problème de la valorisation des métiers manuels et de l'apprentissage, le problème de l'adaptation des postes de travail à l'emploi de seniors, le problème de la diffusion de l'esprit d'entreprise au sein de la société française.

Cet esprit d'entreprise est en effet indispensable à l'augmentation de la compétitivité des économies européennes.

► *Une compétitivité insuffisante*

Les pays européens avaient rattrapé les États-Unis durant la période 1945-1973 mais l'écart s'était ensuite creusé à partir de la première crise du pétrole puisque le produit intérieur brut par habitant de l'Union européenne était inférieur de 25 % au PIB des États-Unis en 2002. Cela était probablement la conséquence d'une durée moyenne plus faible de la semaine de travail, d'un taux d'emploi plus réduit et d'une productivité inférieure. Sous l'influence cumulée de ces trois phénomènes, l'Europe aurait perdu, au profit de pays émergents d'Asie ou d'Europe centrale, la fabrication de biens peu complexes (habillement, chaussures, électronique bas de gamme...).

Malheureusement, le phénomène concerne également le secteur des nouvelles technologies car des pays tels la Chine et la Corée ont formé des ingénieurs de qualité et ils ont acquis l'expertise qui leur permet d'ores et déjà de fabriquer à moindre coût des produits complexes.

Fort heureusement, dans tous les secteurs d'activité, y compris le secteur agricole, les facteurs immatériels représentent un pourcentage de plus en plus important du coût et de la valeur ajoutée. Il en est ainsi de l'agroalimentaire car la recherche-développement sur les semences, la distribution et le marketing représentent un pourcentage des coûts qui peut être largement supérieur au coût du produit agricole de base. On estime également que, dans le prix d'un microprocesseur, le coût de fabrication ne représente plus que 5 % de son prix de vente.



Trois secteurs porteurs d'avenir qui font actuellement le bonheur des start-up

- **Le cloud computing** : le cloud permet de stocker des volumes considérables d'informations, de services de calcul et d'accès à des logiciels en ligne sous forme d'abonnements dans de nombreux domaines (CRM, ERP...).
- **Les Fin Tech** : elles reposent sur l'utilisation des techniques de l'information et de la communication pour lancer des services bancaires et financiers innovants (crowdfunding, paiement par mobile, commercialisation de marques blanches...). Deux exemples d'applications : Mangopay, Leetchi...
- **Le retail, l'e-commerce** : ils font déjà le bonheur des poids lourds qui y sont installés (Amazon, eBay, Sarenza, PriceMinister...) mais de multiples opportunités y subsistent.

En évoquant l'émergence de l'économie immatérielle, d'une révolution de l'intelligence et même d'une nouvelle économie, les prévisionnistes pensent donc au déplacement des sources de valeur ajoutée depuis la capacité à produire des biens à faible valeur ajoutée vers la capacité à produire des idées, des services, des concepts qui augmenteront fortement cette valeur ajoutée. Ce phénomène favorise « une déconnexion accrue de la croissance économique avec la consommation de matières premières minérales et minières, énergétiques et non énergétiques ». À titre d'exemple, les experts soulignent qu'aujourd'hui 50 kg de fibres optiques permettent de

transporter un volume d'informations analogue à celui qui exigeait auparavant une tonne de fil de cuivre !

La tertiarisation de l'économie favorisera la qualité du service rendu aux clients mais elle favorisera également l'émergence de nouvelles technologies et la coopération entre celles-ci : cobotique associant l'humain à la robotique, metaomique résultant de la collaboration entre microbiologie et mathématiques, nanoélectronique utilisant les nanotechnologies pour la conception de composants électroniques...

Cette évolution devrait avoir un impact sur l'organisation des entreprises en favorisant les structures courtes par projet et les structures matricielles. Elle devrait également favoriser la polyvalence des formations, la mobilité professionnelle des cadres, leur formation humaine et surtout l'esprit d'entreprise à tous les niveaux de la hiérarchie.

47 technologies clés ont été sélectionnées par les experts de la Direction générale des entreprises du ministère des Finances, à partir de 439 technologies issues des feuilles de route stratégiques des pôles de compétitivité et des experts de la DGE. Elles sont présentées dans un document intitulé « Technologies clés 2020 ».



Les 47 technologies clés de 2020

1. Matériaux avancés et actifs
2. Capteurs
3. Valorisation et intelligence des données massives
4. Modélisation, simulation et ingénierie numérique
5. Internet des objets
6. Infrastructures de 5^e génération
7. Systèmes embarqués distribués, sécurisés et sûrs
8. Procédés relatifs à la chimie verte
9. Fabrication additive
10. Cobotique et humain augmenté
11. Intelligence artificielle
12. Robotique autonome
13. Communications sécurisées

14. Technologies immersives
15. Procédés relatifs à la chimie du pétrole
16. Recyclage des métaux critiques et terres rares
17. Microfluidique
18. Metaomique
19. Analyse comportementale
20. Nouvelles intégrations matériel-logiciel
21. Supercalculateurs
22. Réseaux électriques intelligents
23. Batteries électrochimiques de nouvelle génération
24. Carburants de synthèse
25. Technologies de l'hydrogène
26. Ingénierie génomique
27. Solutions innovantes de protection et simulation des végétaux
28. Souches de probiotiques pour la biopréservation et la nutrition
29. Ingénierie tissulaire et cellulaire
30. Nouvelles modalités d'immunothérapie
31. Dispositifs bio-embarqués
32. Technologies d'imagerie pour la santé
33. Exploitation numérique des données de santé
34. Authentification forte
35. Gestion intelligente de l'eau
36. Technologies de diagnostic rapide (eau, air, sol)
37. Traitement des sols pollués
38. Systèmes de rénovation de bâti existant
39. Systèmes constructifs à haute qualité environnementale pour le neuf
40. Systèmes énergétiques intégrés à l'échelle du bâtiment
41. Technologies de récupération de chaleur à basse température
42. Solaire photovoltaïque
43. Énergies éoliennes
44. Technologies pour l'énergie nucléaire
45. Technologies pour la propulsion
46. Nanoélectronique
47. Technologies de conception de contenus et d'expérience

Les experts ont ensuite « croisé » chaque technologie clé avec chacun des 9 domaines qui connaîtront de grands développements et que nous avons déjà évoqués⁵. Ils ont ainsi fait naître de multiples opportunités de créations technologiques qui présentent un grand intérêt pour les créateurs et les PME car elles ont fait l'objet d'analyses sérieuses qui figurent dans un rapport de plus de 600 pages.

La première technologie, celle des matériaux avancés et actifs, concerne par exemple des matériaux de bioingénierie qui trouvent notamment des applications dans la santé et le bien-être, des alliages avancés (céramiques, revêtements, composites), qui trouvent des applications dans l'habitat, des nanopoudres, carbones et fibres susceptibles de déboucher sur des textiles intelligents et des dispositifs médicaux implantables).

Les autres sources d'information à la disposition des créateurs

Le créateur peut aussi trouver des idées rentables en analysant les opportunités mises en œuvre à l'étranger, celles qui sont inexploitées par les PME, les brevets également inexploités, les statistiques douanières à moins qu'il ne préfère consulter la documentation ou les experts qui sont à sa disposition.

Attention toutefois de ne pas se noyer dans toutes ces données.

► *L'analyse des innovations exploitées dans les pays étrangers*

L'immersion dans un milieu différent permet d'échapper au conformisme intellectuel et psychologique, de remettre en cause un certain nombre d'idées reçues et de prendre plus facilement conscience des besoins insatisfaits ou mal satisfaits dans son propre pays.



Rares sont les créateurs
potentiels qui n'ont pas trouvé
des opportunités en voyageant

Les futurs patrons qui accepteront « de se faire ébranler par le monde extérieur » découvriront certainement des idées intéressantes dans des civilisations différentes de la leur (Extrême-Orient par exemple). S'ils voyagent dans des contrées économiquement plus avancées, ils détecteront peut-être des produits ou des procédés technologiquement transférables, enfin, s'ils se rendent dans des pays en voie de développement, ils auront la possibilité d'observer des méthodes utilisées pour pallier le manque de machines ou de capitaux par l'imagination ou la « débrouillardise »⁶.

► *L'étude des innovations réalisées par les PME*

En France, comme aux États-Unis, l'innovation est en grande partie le fait des entreprises petites et moyennes, or ces entreprises ont rarement le temps et les moyens en hommes pour exploiter toutes les opportunités auxquelles leurs dirigeants ont pensé. Par ailleurs, ces dirigeants connaissent souvent assez mal leur environnement, les projets de leurs concurrents et, par conséquent, la véritable valeur de ces opportunités.

Les créateurs potentiels qui sauront dialoguer avec les patrons, ceux qui auront l'honnêteté de les éclairer sur l'intérêt de leurs innovations, ceux-là pourront peut-être se voir proposer des formules de collaboration qui limiteront les risques d'échec durant les deux ou trois premières années d'activité.

Le désir de certains chefs d'entreprise d'aider les créateurs surprend beaucoup d'observateurs, et pourtant il s'explique aisément par le souci des intéressés de transmettre leur savoir et leur expérience à des jeunes dans lesquels ils pourront se reconnaître. Beaucoup de dirigeants ont également le sentiment de prendre ainsi une revanche à l'égard d'une société qui ne les a pas aidés lorsqu'ils ont démarré. Enfin, le chef d'entreprise est un homme seul, replié sur lui-même, entouré de clients, de fournisseurs et de banquiers avec lesquels il entretient des relations qui sont le plus souvent des relations de force.

Le créateur, avec sa naïveté et parfois son désarroi, appartient à un autre monde. Avec lui, le patron peut « baisser la garde » et s'épancher sans risque de voir ses informations ou ses conseils utilisés contre lui. S'il sait écouter le maître, l'élève recueillera certainement une foule d'idées dont certaines justifieront probablement le lancement

d'une affaire.

► *Une source d'opportunités : les brevets non exploités*

Bien des inventeurs, qui ne souhaitent pas exploiter eux-mêmes leurs idées, sont prêts à céder ces brevets ou à négocier des licences d'exploitation. Les informations concernant ces inventions sont aisément accessibles car tout dépôt de brevet doit nécessairement comporter un descriptif permettant à un « homme de l'art » de reproduire l'invention protégée. Or, l'Institut de la propriété industrielle met ces descriptifs à la disposition du public. Par ailleurs, les avis documentaires donnent des informations précieuses sur les antériorités et, par conséquent, sur l'état de la technique dans le secteur considéré.

Les grandes entreprises s'efforcent de consulter régulièrement ces documents mais elles ne s'intéressent généralement qu'aux idées susceptibles d'avoir de larges débouchés alors qu'au contraire les créateurs ont plutôt intérêt à s'orienter vers les petits créneaux sur lesquels les grandes firmes ne viendront pas les importuner.

Ces mêmes créateurs ne devraient pas négliger une autre source d'information : celle constituée par les brevets périmés. La protection légale d'une invention n'excède pas 20 années. Au-delà, cette invention tombe dans le domaine public et n'importe qui peut l'exploiter sans bourse délier. Encore faut-il prendre le temps de l'analyser et posséder les connaissances nécessaires pour en mesurer la portée.

► *L'exploitation des statistiques douanières*

L'administration des douanes publie des informations détaillées sur le volume et la nature de nos importations. L'analyse de ces informations constitue peut-être un moyen peu glorieux pour trouver des opportunités mais elle permet en tout cas de détecter les produits qui trouveraient des débouchés s'ils étaient fabriqués en France au lieu d'être importés⁷.

Il convient cependant que de tels produits puissent être fabriqués à des coûts comparables. Un créateur prendrait en effet de sérieux risques s'il décidait par exemple de concurrencer les chaussures de tennis coréennes ou les téléviseurs japonais. Le premier type de produit, importé de Corée, bénéficie de prix de revient largement inférieurs à ceux qu'un industriel français devrait supporter car la fabrication d'une chaussure de tennis exige une importante main-d'œuvre non

qualifiée et ce type de main-d'œuvre restera encore longtemps sous-payé dans les pays en voie de développement.

La production d'un téléviseur exige au contraire du personnel spécialisé, des machines sophistiquées et la technologie évolue si vite que seules résisteront les firmes qui possèdent des laboratoires de recherche à la pointe du progrès et des réseaux de distribution couvrant le monde entier.

► *La documentation et les experts*

Aujourd'hui presque tout est publié, presque toutes les informations sont accessibles par Internet. Pour le seul domaine aérospatial civil et militaire il existe plus de deux cents revues ou lettres d'information qui sont actuellement disponibles en France et, pour quelques euros, il est possible d'obtenir des renseignements sur les missiles, les avions ou les satellites. Les Russes ont eux-mêmes édité l'encyclopédie Kosmonautika qui donne des informations sur leurs lanceurs spatiaux et leurs projets en cours d'étude. Les militaires américains ont d'ailleurs baptisé la revue Aviation Week du nom d'Aviation Leak (la fuite d'informations de l'aviation) !

Que dire du domaine civil ! Presque tout figure dans les publications et les informations qui ne peuvent être obtenues dans les revues ou les banques de données peuvent l'être par d'autres moyens légaux : colloques, salons, centres de documentation, organismes fournisseurs de synthèses documentaires, etc.

Pour mieux vous protéger plus tard, sachez également que certains individus indéliçats utiliseront des procédés discutables pour se procurer des informations clés sur vos activités :

- Embauche d'un employé ayant accès à ces informations.
- Entretiens de fausse embauche avec des collaborateurs de votre entreprise.
- Piratage des informations recherchées lors de la négociation d'accords de licence.
- Discussions avec vos employés lors de conférences ou de colloques.
- Achat d'un fournisseur de votre entreprise pour obtenir les secrets de celle-ci.
- Compromission d'un cadre.
- Etc.

► Les foires, les salons et les expositions

Ils constituent une bonne source d'informations car le but des exposants est de faire connaître leurs produits et parce qu'ils permettent de rencontrer en un même lieu la plupart des spécialistes du domaine d'activité concerné.

Le site www.foiresetsalons.entreprises.gouv.fr fournit la liste des salons professionnels.

La liste des manifestations françaises figure aussi sur le site de L'Usine Nouvelle (www.usinenouvelle.com). On peut également la trouver dans le Guide des foires et salons édité par le Moniteur du commerce international (MOCI, www.lemoci.com).

Un autre site, bénéficiant d'une bonne mise à jour, fournit la liste de presque tous les salons et congrès français, il s'agit du site www.salons-online.com.

La liste des salons et foires-expositions organisés à l'étranger figure sur les sites suivants :

- www.eventseye.com (une base bien documentée des salons internationaux et nationaux classés par nom, thème, date et lieu) ;
- www.expodatabase.com d'Expo database (un répertoire de plus de 10 000 salons à travers le monde).

► Les banques de données

La majorité des informations technologiques, économiques, commerciales ou juridiques est aujourd'hui stockée dans une multitude de bases de données accessibles par Internet de n'importe quel point du monde.

Certaines branches professionnelles, des chambres de commerce, de grandes entreprises mais aussi des bibliothèques universitaires et des organismes publics se sont dotés de terminaux à partir desquels vous pourrez interroger ces bases de données. Leurs spécialistes sont les mieux formés pour réaliser ce travail et le plus simple est de consulter ceux qui sont là pour vous faciliter sa tâche.

► *Les organismes susceptibles de fournir des synthèses documentaires et des conseils aux créateurs*

Des spécialistes susceptibles de vous conseiller sont cités en annexe. Le risque majeur est de vous perdre parmi les arbres qui cachent la forêt. C'est pourquoi il peut être utile de contacter d'abord un dirigeant d'entreprise appartenant au secteur d'activité qui vous intéresse. Ce dirigeant acceptera certainement de vous conseiller et de vous indiquer les sources d'informations qui vous seront les plus précieuses.

Gardez toutefois à l'esprit qu'une idée de création n'est une bonne idée que si elle intéresse un nombre suffisant de clients et si vous possédez des atouts pour les attirer.

Points clés



Vous trouverez des milliers d'opportunités de création si vous cultivez votre curiosité, votre imagination et votre agilité mentale.



Développer votre curiosité, votre réceptivité, cela n'a rien de compliqué. il suffit que vous sachiez écouter.



Ne bridez pas votre imagination par crainte du ridicule et n'hésitez pas à utiliser les techniques individuelles et collectives de créativité.



Entretenez votre agilité mentale et posez-vous sans cesse des questions sur les opportunités qui sont à votre portée.



Exploitez les sources d'information sur l'anticipation des comportements, des besoins et des modes de vie dans notre société.



Exploitez les travaux les plus récents sur l'évolution des technologies, vous y trouverez de multiples opportunités pour de futures start-up.



Tirez profit des autres sources d'informations qui sont à votre disposition mais évitez de vous y noyer.

Notes

1. Source : Insee.
2. Source : Insee.
3. John Naisbitt, *Megatrends*, Warner Books, 1982 et John Naisbitt, *Mind Set ! Reset Your Thinking and See the Future*, Collins, 2006.
4. Bernard Cathelat in *2012-2017 : ce que veulent les Français*, Eyrolles, 2012.
5. L'alimentation, la santé, le bien-être, la sécurité, l'environnement, l'habitat, l'énergie, la mobilité, le numérique et les loisirs, la culture.
6. Un voyage d'étude à l'étranger se prépare soigneusement. Avant de partir, contacter en France le conseiller commercial à l'ambassade du pays concerné, et demander si ce pays ne possède pas une chambre de commerce à Paris.
7. Direction générale des douanes et des droits indirects, centre de renseignements statistiques (► voir [Ressources](#)).



Une idée n'est bonne que si elle intéresse d'autres personnes que vous !

Trop de créateurs ont perdu des années (quand ils n'ont pas perdu la foi) parce qu'ils se sont lancés dans des créneaux sans aucun débouché ou parce qu'ils ne possédaient pas les atouts pour réussir sur leur marché.

Vous devrez donc vous poser les deux questions suivantes avant de mettre en œuvre l'idée de création que vous aimeriez lancer :

1. Mon idée pourra-t-elle intéresser un nombre suffisant de clients pour rentabiliser ma future entreprise ?
2. Ai-je à ma disposition les atouts nécessaires pour attirer ces clients ou suis-je en mesure de me procurer ces atouts facilement ?

Pour répondre à ces questions, tout créateur devrait analyser le potentiel de son marché. Doit-il pour cela réaliser une étude de marché dans les règles de l'art ?

Si une telle étude ne peut pas lui apporter les informations désirées ou si son coût la met hors de portée, ne peut-il trouver des palliatifs pour tester son projet ?

Telles sont les questions auxquelles nous nous efforcerons d'apporter des réponses dans les développements qui suivent.

➞ **Étude de marché : yes or no ?**

Toute idée, aussi modeste soit-elle, a un marché si elle répond à un besoin et s'il est possible de la commercialiser à un prix acceptable pour le client et rentable pour votre entreprise. En regardant le monde qui vous entoure et en gardant à l'esprit ces deux critères, vous avez certainement trouvé beaucoup d'idées pour créer mais ont-elles un potentiel de clients suffisant ?



Ne créez jamais une entreprise sans avoir au préalable obtenu des informations sur les besoins, la nature et l'importance de votre future clientèle.

L'un de mes élèves oublia de se poser la question lorsqu'il lança une petite affaire commerciale à Nîmes dans le Gard après en avoir créé une entreprise identique à Montpellier, dans l'Hérault. L'entreprise montpelliéraine marchait bien et son fondateur pensait que le succès reposait sur le prix et la nouveauté des produits distribués. Il avait donc tenu le raisonnement suivant : « Montpellier compte 260 000 habitants et Nîmes 130 000. À Montpellier, je suis dans la 4^e rue en importance commerciale, il suffit donc que je m'installe dans la principale artère de Nîmes pour compenser l'effectif réduit de cette ville ». Un an plus tard, l'affaire nîmoise n'atteignait pas encore la moitié de ses prévisions de chiffre d'affaires.

Il avait tout simplement négligé d'analyser son marché. Ses produits étaient surtout achetés par les étudiants et par des personnes à revenu élevé, or l'agglomération nîmoise ne possédait pas d'université et elle était surtout habitée par des consommateurs à revenus modestes.

Si le hasard avait bien fait les choses pour la première entreprise, il a failli sonner le glas de la seconde...

Pour recueillir vous-même ces informations, vous devriez réaliser une étude de marché et celle-ci devrait comporter les tâches suivantes :

- identifier d'abord les acheteurs potentiels ;
- choisir un échantillon représentatif de ces acheteurs ;
- élaborer une liste des questions que vous leur poserez ;
- conduire vos interviews de telle sorte que les réponses qui vous seront données ne soient ni biaisées, ni déformées.

Si les tâches précédentes ne peuvent être réalisées dans les règles de l'art alors votre étude de marché aura peu de valeur et elle pourrait même vous conduire à prendre des décisions dommageables pour l'avenir de votre entreprise.

Malheureusement, à moins d'être un bon statisticien, vous arriverez difficilement à sélectionner un bon échantillon, surtout si la nouveauté de votre produit ou de votre service rend délicate l'identification de vos acheteurs potentiels et si des facteurs psychologiques interviennent dans les décisions d'achat.

Par ailleurs, si vous ne possédez pas une longue expérience des enquêtes, vous commettrez probablement des maladresses dans la conduite de vos interviews et vos questions seront plus ou moins orientées par votre désir intense de créer ou par l'opinion que vous avez déjà de la manière dont votre produit marchera.

Les spécialistes s'accordent à penser qu'à de rares exceptions près, il est difficile de connaître le comportement d'un client face aux modifications de prix d'un produit qui existe déjà sur le marché et qu'il est souvent illusoire de vouloir anticiper avec précision la décision de ce même client d'acquiescer à un prix donné un produit ou un service totalement nouveau.

Même si vous possédiez toutes les compétences indispensables pour mener à bien une étude de marché, vous seriez de toute façon placé devant le problème du temps et de l'argent nécessaires pour réaliser une telle étude. Un bon échantillon comporte rarement moins de 50 à 100 personnes et dans une journée il est difficile de conduire plus de 3 interviews approfondies. Si vous décidiez par ailleurs de faire exécuter le travail par un organisme spécialisé, cela vous coûterait plusieurs milliers d'euros, voire plusieurs dizaines de milliers d'euros. Quand bien même vous seriez assez riche pour engager une telle dépense, vous n'auriez même pas la certitude d'obtenir des résultats infaillibles.

Cela signifie-t-il qu'il faille vous lancer à l'aveuglette en vous basant sur votre flair ou votre intuition ? Certes non, car la principale cause d'échec de ceux qui possèdent les qualités nécessaires pour créer réside dans l'inexistence, l'étroitesse ou la perte du marché qu'ils avaient choisi d'exploiter.

Peut-être allez-vous d'ailleurs engager dans l'affaire des capitaux importants. Peut-être auriez-vous du mal à vous dégager rapidement si les choses tournaient mal. Dans ces deux cas vous ne pouvez créer sans disposer d'informations sérieuses sur votre future clientèle.





Les questions à se poser avant de s'engager dans une étude de marché

1. Une telle analyse va-t-elle m'apporter quelque chose que je ne savais déjà ?

Si vous disposez déjà de bonnes informations ou si vous avez la certitude qu'une étude ne vous apporterait rien, alors ne perdez pas votre temps. Trop de créateurs se lancent dans des « analyses alibi » qui n'ont qu'un but : leur permettre de différer au lendemain les décisions qu'ils hésitent à prendre aujourd'hui.

2. Si l'étude me fournissait des éléments nouveaux, ces éléments pourraient-ils modifier mes décisions, ou n'ai-je pas au contraire déjà pris ces décisions ?

Si vous avez déjà décidé de créer, si vous n'avez pas l'intention de modifier votre produit ou votre projet, alors ne faites pas l'étude de marché.

Celle-ci ne vous donnerait que des informations déformées car vous auriez tendance à minimiser tout ce qui pourrait vous amener à douter du bien-fondé de vos décisions et vous écarteriez d'emblée un certain nombre de points délicats sous prétexte qu'ils sont trop difficiles à étudier.

3. Si l'étude de marché me donnait des informations susceptibles de modifier mes décisions, ces dernières auraient-elles un impact qui justifierait le temps et l'argent que je vais dépenser ?

Vous ne pouvez vous permettre en effet de gaspiller votre énergie et vos ressources dans des analyses qui, à l'évidence, n'auraient qu'un impact limité sur votre future entreprise.

Si pour la grande majorité des créateurs, une étude de marché réalisée dans les règles de l'art serait trop compliquée, son coût dissuasif et ses résultats d'une fiabilité aléatoire, ce créateur a pourtant besoin de savoir quelles sont les caractéristiques idéales des produits ou des services qu'il proposera à sa clientèle, quels sont les facteurs clés de réussite dans son domaine d'activité et quelle est l'importance de sa clientèle potentielle.

Ce créateur peut-il obtenir ces informations sans étude de marché proprement dite ? Est-il possible de tester un projet de création en utilisant des palliatifs ?

⇒ Évaluez le potentiel d'une idée sans étude de marché

Évaluer le potentiel d'une idée cela constitue le cœur d'un projet de création et l'on peut dire, sans risque de se tromper, qu'il conditionne dans une très large mesure le succès futur des créateurs.

Malheureusement, bon nombre d'entre eux se lancent tête baissée en misant sur leur enthousiasme, leur imagination ou leur intuition et, faute d'avoir suffisamment réfléchi, ils vont à l'échec alors que leur marché était assez important pour assurer leur développement.

Tester une idée cela n'a rien de compliqué mais encore faut-il avoir le courage de trouver le temps de se poser un certain nombre de questions, même s'il s'agit du projet très simple d'un artisan ou d'un commerçant.

Ces questions peuvent devenir vitales pour ceux qui s'engagent sur une innovation technologique car dans ce domaine l'improvisation risque de conduire à de sérieuses déceptions.

Pour tester une idée, point n'est besoin d'utiliser des techniques sophistiquées. Il suffit en effet de détecter les facteurs clés de réussite dans le domaine d'activité que vous avez choisi puis d'analyser vos atouts et faiblesses sur chacun de ces facteurs clés.

Détectez les facteurs clés de succès de votre activité

Pour détecter ces facteurs clés de succès, suivez l'itinéraire suivant :

1. Identifiez une dizaine de personnes qui connaissent bien le secteur dans lequel vous souhaitez créer votre entreprise.
2. Interviewez ces personnes pour obtenir les informations sur :
 - les caractéristiques idéales du produit ou du service pour la clientèle potentielle ;
 - les autres facteurs clés de succès dans le domaine d'activité ;
 - l'évolution prévisible de ces facteurs clés ;
 - l'importance de votre marché potentiel ;
 - les atouts et faiblesses des principaux concurrents sur chaque facteur clé.
3. Identifiez ensuite vos propres atouts et vos faiblesses sur chaque

facteur clé.

Votre « plan de bataille » consistera à augmenter vos atouts et résorber vos faiblesses sur ces facteurs clés.

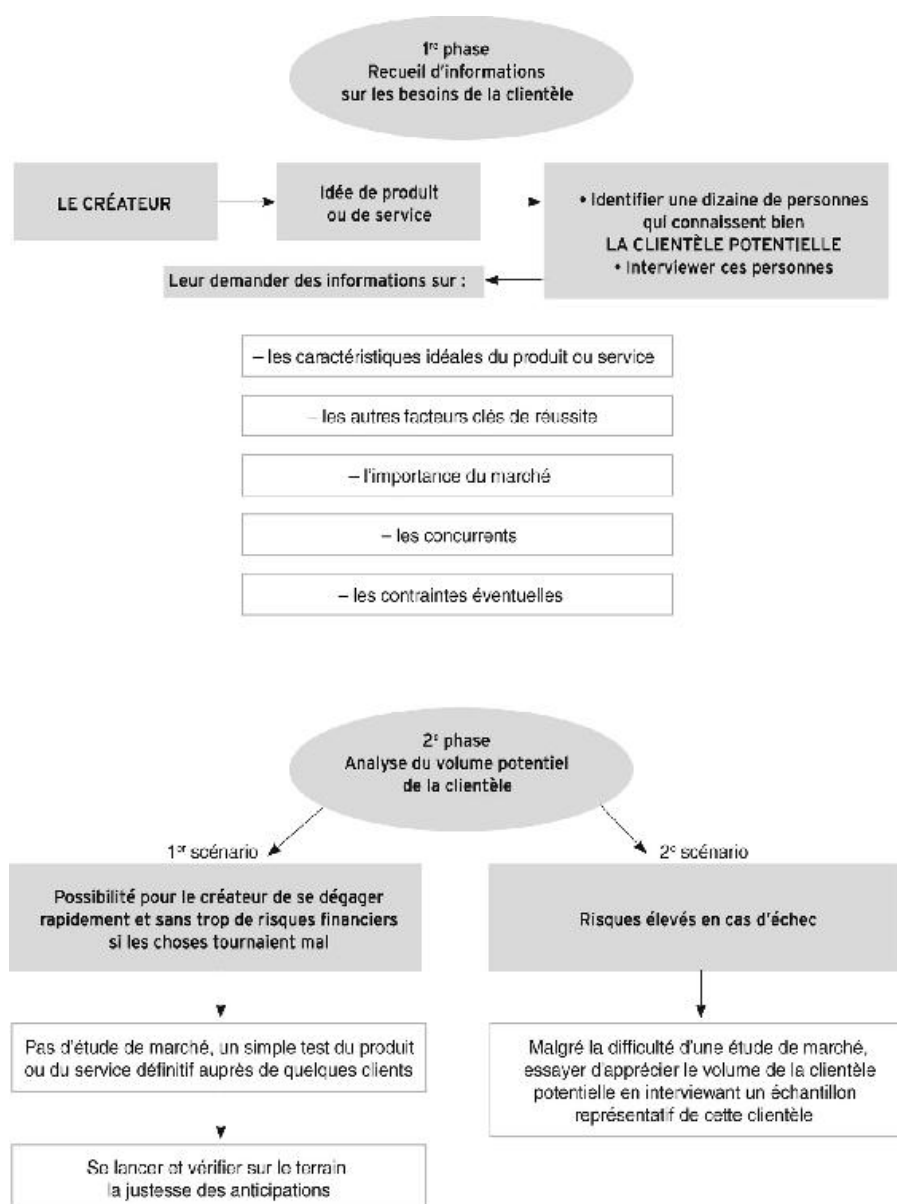


Figure 2.1 – L'identification des facteurs clés de réussite



Identifiez les personnes qui vous apporteront

des informations

Pour presque tous les projets de création, il existe des personnes qui connaissent bien le secteur d'activité et qui seront en mesure de vous fournir les informations désirées si vous les sollicitez.

Prenons deux exemples de projets.

Exemple

Le projet des voiliers de compétition

Un jeune ingénieur souhaite fabriquer des voiliers de compétition quarter tonners pour les prochains championnats du monde. Qui pourrait-il interviewer pour déterminer les caractéristiques de ces voiliers et les atouts dont il doit disposer pour réussir à lancer son entreprise ?

Le mieux est d'interroger un responsable de la fédération de voile, un ou plusieurs présidents de clubs orientés vers la compétition, des fabricants de voiles ou d'accastillages, quelques champions possédant une longue expérience de la course, et pourquoi pas, des patrons d'entreprises produisant des bateaux du même type, sans oublier des distributeurs qui connaissent les goûts et le pouvoir d'achat des clients...

En lançant son projet, notre ingénieur pensait que sa réussite reposait sur la possibilité de construire ses voiliers en 3 mois. À l'issue de 10 interviews, il aboutit à la conclusion que les facteurs clés de réussite concernant le produit étaient, dans l'ordre, les suivants :

1. Vitesse du bateau.
2. Maniabilité.
3. Finition, esthétique.
4. Prix de vente.
5. Rapidité de construction.

Autres facteurs clés de réussite :

1. Qualité de la gestion financière.
2. Aptitude à trouver et à animer de bons ouvriers et de bons contremaîtres.
3. Réputation du chantier.
4. Organisation du travail dans les ateliers.
5. Aptitudes à la vente du dirigeant.
6. Localisation de l'entreprise.

La rapidité de construction des bateaux n'était qu'un facteur clé parmi les autres et le procédé de fabrication auquel le créateur avait pensé n'avait pas l'importance qu'il lui avait initialement donnée. Il fut

d'ailleurs provisoirement abandonné car il ne permettait pas de satisfaire les impératifs de performance et de solidité sur lesquels il fallait miser pour exploiter ce marché.

Exemple

Le projet des hamburgers à cuire dans leur emballage

Un autre créateur souhaite vendre des hamburgers cuits au micro-ondes dans l'emballage qui servira à leur transport. Sa tâche est plus compliquée car il doit d'abord identifier sa clientèle potentielle. Le meilleur moyen est encore de réfléchir aux caractéristiques du produit auquel il pense afin de déterminer les services qu'il pourrait rendre et les consommateurs qu'il pourrait alors intéresser : rapidité de cuisson au micro-ondes, coût réduit du hamburger, qualités sanitaires d'un produit maintenu dans son emballage d'origine... Ces caractéristiques lui permettront peut-être d'intéresser les touristes sur les plages pendant l'été, les étudiants et, d'une manière plus générale, tous ceux qui pratiquent la journée continue et ne veulent pas consacrer trop de temps et d'argent à leurs déjeuners. Il tient déjà trois marchés potentiels. Gageons qu'il en découvrira d'autres.

Il peut donc interviewer d'abord ceux qui approvisionnent les vendeurs de frites, de sandwiches ou de boissons sur les plages pendant l'été. Puis il interrogera des étudiants chargés de suivre la gestion des restaurants universitaires ou quelques patrons de snacks bon marché dont la clientèle est surtout constituée d'étudiants. Pour le marché des gens pressés, pourquoi ne pas contacter des responsables de restaurants d'entreprise ou de *fast-food* du type McDonald's ?

Pour mener à bien une étude des facteurs clés de réussite, interrogez-vous sur les caractéristiques du produit ou du service auquel vous avez pensé et demandez-vous quelles catégories de clients seraient intéressées.

Identifiez ensuite les personnes qui connaissent bien les acheteurs potentiels et interrogez-les. Pour éviter de vous noyer dans un flot d'informations, limitez à une dizaine le nombre d'interviews. Songez notamment :

- aux grossistes et détaillants ;
- aux banquiers ;
- aux concurrents ;
- aux transporteurs et fournisseurs de ces concurrents ;
- aux membres de firmes spécialisées dans les études de marché ;
- aux cabinets de conseil plus particulièrement orientés vers le marketing ;
- aux professeurs compétents dans cette discipline.

Pour gagner du temps, pensez également aux spécialistes des chambres de commerce, aux études réalisées par les banques, les ministères, les services officiels de statistiques, les mouvements patronaux, les associations professionnelles, aux sites Internet spécialisés dans les études de marché (► voir [Ressources](#)).



Les renseignements à obtenir sur les facteurs clés de succès

Le créateur doit recueillir des informations :

- sur les caractéristiques idéales du produit ou du service qu'il souhaite proposer (facteurs clés de réussite concernant le produit ou le service) ;
- sur les autres facteurs clés à maîtriser pour réussir à vendre ce produit ou ce service en quantité suffisante ;
- sur l'évolution prévisible de ces facteurs clés.

Mais il faut également qu'il obtienne des renseignements :

- sur l'importance de son futur marché ;
- sur les concurrents ;
- et sur l'existence éventuelle de contraintes qui pourraient l'empêcher de créer.

Pensez enfin aux chefs d'entreprises susceptibles de vous parrainer. Un tel parrainage pourra vous donner une bonne introduction auprès de spécialistes marketing ou de futurs concurrents.

Pour ménager votre énergie, pour ne pas gaspiller le temps de vos interlocuteurs, sélectionnez au préalable les renseignements dont vous avez besoin.

➤ Les caractéristiques idéales du produit ou du service

Le passionné de technique qui se lève un bon matin avec une idée géniale qu'il décide de commercialiser, doit au préalable s'assurer qu'elle peut satisfaire un besoin et accepter l'idée de la modifier pour l'adapter aux désirs, aux goûts des consommateurs potentiels.

Il ne doit pas en effet oublier que son « boss » c'est son client, c'est

pourquoi il devra rester en état de forte écoute lorsque les personnes qu'il interrogera lui parleront des aspirations de la clientèle quant aux caractéristiques idéales du produit ou du service.

➡ Les autres facteurs clés de réussite

Exemple

Évaluer les écarts

Apprécier le nombre de personnes qui pourraient acheter une bicyclette électrique est une chose. Évaluer le nombre de celles qui l'achèteront effectivement en est une autre. L'écart entre ces deux chiffres peut être considérable.

La décision d'acquérir un produit dépend certes de ses caractéristiques propres, mais elle peut dépendre tout autant du service après-vente, de la qualité des vendeurs, de la publicité ou des relations que le créateur entretient avec l'administration.

Ceux qui veulent obtenir des informations valables sur l'importance de leur futur marché doivent prendre en compte ces facteurs clés de réussite car selon qu'ils les maîtriseront ou qu'ils ne les maîtriseront pas, ils auront un marché suffisant ou ils ne l'auront pas.

Si vous voulez identifier ces facteurs, posez-vous les questions suivantes : « Si je veux réussir dans l'activité envisagée, me faut-il posséder des compétences en marketing, en recherche développement, en gestion financière ? Faudra-t-il disposer d'un réseau de relations développé ? Me protéger par des brevets ? Qu'est-ce qui fera qu'en définitive un client désireux d'obtenir le produit ou le service viendra de préférence dans telle entreprise plutôt que dans telle autre ? ».

La plupart des dirigeants interrogés sur la nature des facteurs qui conditionnent leur succès ont tendance à retenir une multitude de critères et vont se perdre parmi les arbres qui cachent la forêt. Vous serez vous aussi tenté de dégager un nombre trop élevé de facteurs clés. Limitez leur nombre à une dizaine et conservez seulement ceux dont on vous dira qu'ils exercent une grande influence, ceux qui, s'ils évoluaient d'une manière défavorable, pourraient remettre en cause la viabilité du projet tout entier.

Certains des facteurs clés que vous aurez isolés seront encore trop vagues pour constituer de bons outils d'analyse. Si, par exemple, vous souhaitez commercialiser un bateau de compétition, vous savez déjà qu'il vous faudra veiller à sa vitesse, son esthétique, son prix, mais aussi à la rigueur de votre gestion financière ou à l'organisation du

travail dans vos ateliers.

Les idées de vitesse, d'esthétique ou de prix sont des idées relativement précises ; il n'en est pas de même pour la rigueur d'une gestion financière ou l'organisation des ateliers. Gérer avec soin ses finances, cela signifie-t-il qu'il faille sélectionner soigneusement les sources de crédits et bien choisir son banquier ? Ceux qui vous ont donné l'information ne pensent-ils pas plutôt à la gestion de la trésorerie, à l'élimination des gaspillages dans les ateliers ou à la fixation de prix de vente susceptibles de dégager une bonne rentabilité ?

Posez le maximum de questions afin de déterminer avec précision quels sont exactement les facteurs clés de réussite qui vous seront indiqués et quelle est leur importance respective.

Lorsqu'on vous donnera un facteur clé de réussite qui manque de précision, tel la qualité de la gestion financière, n'hésitez donc pas à poser la question suivante : « Qu'entendez-vous par qualité de la gestion financière ? ». Et reposez le même type de question tant que vous ne disposerez pas d'une réponse précise. Fouillez pour savoir également quels sont les éléments grâce auxquels on pourrait maîtriser chaque facteur clé.

Exemple

Déterminer le bon facteur clé de succès

Si on évoque la vitesse du voilier comme facteur clé, posez la question suivante : « Quels sont les éléments qui conditionnent la vitesse ? ». On vous répondra probablement « la forme du bateau ». À votre question « Qu'est-ce qui conditionne la forme ? », on vous répondra « les plans ». À votre question « Qui détermine les plans ? », on vous répondra « l'architecte naval ». Vous saurez alors que la qualité de l'architecte naval constitue un facteur clé de succès.

➞ L'évolution prévisible des facteurs clés de réussite

Ne négligez pas le fait que dans les 2 ou 5 ans à venir l'importance respective des différents facteurs clés de réussite pourrait varier. Certains facteurs exerceront un rôle grandissant alors que d'autres verront leur influence diminuer. Il faut tenter d'anticiper cette évolution pour éviter que des plans valables aujourd'hui ne soient complètement dépassés demain.

C'est en définitive votre curiosité, votre rigueur, votre souci du détail et votre désir d'aller au fond des choses qui vous permettront d'élaborer des tableaux du type suivant grâce auxquels vous pourriez augmenter vos chances de succès.

**Tableau 2.1 – La recherche des facteurs clés de réussite
Application au lancement d'un chantier naval pour
la construction de quarter tonners de compétition**

Éléments sur lesquels il convient d'insister pour maîtriser les facteurs clés
(éléments conditionnant la réussite)

Facteurs clés concernant le produit

Qualité des plans de l'architecte naval 70
Poids du bateau.
Planéité de la coque.
Qualité de la fabrication.
Prix de revient (coût des matières). 10
Marge souhaitée.
Rapidité de la construction (facteur accidentel)
Qualité de la main-d'œuvre.
Qualité de l'organisation du chantier.

Autres facteurs clés

Qualité de la gestion financière. 20
– Gestion de la trésorerie

– Aptitude à éviter les gaspillages

– Aptitude à fixer de bons prix

Aptitude du dirigeant à faire payer les clients rapidement.

Aptitude à obtenir de longs délais de règlement des fournisseurs.

Contrôle du processus de fabrication.

Connaissance des prix de revient.

Connaissance des prix de la concurrence.

Personnalité du dirigeant 20

Etat du marché de l'emploi et localisation de l'entreprise.

Organisation du matériel dans les ateliers 20

Goût de l'organisation chez le patron.

Caractère méticuleux du dirigeant.

Réputation des bateaux. 20

Solidité des bateaux.

Respect des délais et des prix.

Qualité de l'entreprise chef d'entreprise 10

Publicité réalisée.

Terrain sur lequel on dispose 10

Relations avec les collectivités locales.

– proximité des voies de communication

– proximité des lieux de navigation

Tableau 2.2 – L'évolution prévisible des facteurs clés de réussite
Application au chantier naval

Facteurs prévisibles	
Facteurs concernant le produit	
Compétitivité	grandissante des multicoques mais des compétitions resteront réservées aux quarters tonners.
Esthétique	difficile à percevoir.
Prix de vente	possible de pays à main-d'œuvre moins coûteuse (Hong-Kong, Chine, Corée...).
Rapidité de production	matériaux remplaçant le polyester (Kevlar, alliages...
Autres facteurs clés	
Qualité de la gestion financière	faire disparaître ceux qui ne possèdent pas ces qualités.
Difficulté à trouver des ouvriers	acceptant de manier le polyester.
	Le développement des loisirs et l'accroissement du marché de la navigation de plaisance pourraient attirer dans le créneau des patrons capables de bien gérer les hommes.
Organe de conseil	des dirigeants pourraient être contrebalancées par un appel accru aux cabinets de conseil, surtout si le créneau était de plus en plus rentable.
Réputation grandissante	des architectes et des chantiers néo-zélandais et américains.
Platitudes de bonprie à prolonger la durée	des clients pourrait donner une place beaucoup plus grande à la vente, au marketing.
Possibilité d'application	de nouveaux moyens de transport.
	coût du pétrole.
Nouveaux facteurs clés susceptibles de surgir	
Difficulté de la voile	semble peu menacé.

Tableau 2.3 – La recherche des facteurs clés

Évolution prévisible des facteurs clés	
Importance grandissante	
Marketing	
– Aptitude à la vente du dirigeant.....	
– Qualité de ses vendeurs	
– Gestion du réseau de distribution.....	
– Niveau des prix de vente	
– Qualité du service après-vente	
– Notoriété et image de la marque.....	
– Aptitude à la vente des	
Production	
– Rythme d'introduction de nouveaux produits	
– Gestion des approvisionnements.....	
– Compétence des acheteurs	
– Gestion des stocks	
– Gestion de la fabrication	
– Gestion du planning	
– Niveau des prix de revient	

- Contrôle de la qualité
- Importance des immobilisations.....
- Autres facteurs clés

Gestion financière et comptable

- Aptitude du dirigeant à trouver les capitaux nécessaires
- Aptitude à gérer la trésorerie
- Gestion des comptes clients
- Gestion des comptes fournisseurs.....
- Relations avec les banquiers
- Qualité de la gestion comptable.....
- Existence de tableaux de bord
- Calcul des prix de revient
- Autres facteurs clés

Choix et gestion des hommes

- Qualité des cadres ou contremaîtres.....
- Qualité des ouvriers
- Climat de l'entreprise
- Autres facteurs clés

Production

- Aptitude du dirigeant :
- à planifier
- à organiser
- à contrôler
- à animer ses collaborateurs
- Autres facteurs clés

Tableau 2.4 – Classez par ordre décroissant vos propres facteurs clés

Évolution (✓)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

➡ Évaluez le potentiel de votre marché

Les personnes qui vous fourniront des informations sur les facteurs clés de réussite peuvent également vous donner des informations valables sur le nombre de clients potentiels, et sur le prix auquel vous souhaitez le commercialiser.

Ne vous contentez pas cependant d'informations globales. Obtenez des renseignements sur la courbe de vie de votre produit ou de votre

service, sur l'évolution de la demande, des prix, des approvisionnements et sur le poids des distributeurs ou prescripteurs.

La courbe de vie du produit ou du service

Si votre produit ou votre service possède aujourd'hui un marché intéressant mais que demain il risque d'être dépassé par suite d'une évolution des technologies ou des goûts, s'il existe des produits de substitution ou similaires moins chers, alors le pari peut sembler risqué.

L'évolution de la demande, des approvisionnements, des prix

L'évolution de la demande, des approvisionnements et des prix est parfois difficile à anticiper car cette évolution peut résulter de multiples facteurs tels que l'état de la conjoncture économique nationale et internationale, la croissance démographique, la politique des pouvoirs publics dans le domaine monétaire, fiscal ou budgétaire, la situation politique ou le climat social.

Vous ne devez certes pas vous transformer en prévisionniste, mais il existe parfois de grandes tendances que vous pourrez reconnaître si vous savez écouter ceux que vous consultez.

Les intermédiaires

Dans certains domaines d'activité, le comportement des distributeurs ou prescripteurs pèsera fortement sur votre marché potentiel. Si, par exemple, vous décidez de fabriquer des chaussures, vous ne pourrez pas vous désintéresser de ceux qui les vendront car vous n'aurez pas la faculté de vous adresser directement au client final, celui qui les portera. La décision d'achat d'un distributeur reposera en partie sur les goûts de sa clientèle mais aussi sur les délais et le mode de règlement que vous accorderez, sur les possibilités d'exclusivité ou sur les conseils en gestion que vous pourrez donner.

Si maintenant vous désirez distribuer un nouveau matériau de construction, vous ne pourrez pas négliger le rôle des prescripteurs que sont les architectes et les décorateurs.

La concurrence

Rien ne servirait de lancer un produit ou un service sur le marché s'il est déjà proposé par des concurrents puissants qui ne veulent pas de vous.

Vous devrez donc recueillir le maximum d'informations sur les plus importants de ces concurrents : leur part de marché, leur agressivité, leurs ressources, leurs prix, l'image de marque de leurs produits ou services, leur politique de fabrication, de distribution, de vente, de publicité et, si possible, leur politique d'investissement, de financement et de personnel.

La stratégie de vos concurrents constitue une première contrainte dont il faut tenir compte. Il se peut toutefois que d'autres contraintes interviennent. Ce sont celles que nous avons déjà évoquées en donnant quelques conseils sur le choix de votre créneau d'activité.

L'analyse des contraintes éventuelles

Faites attention avant de pénétrer dans un secteur où pour démarrer il vous faudra investir beaucoup :

- en immobilisations (terrains, constructions, matériels et outillages) ;
- en stocks ;
- en crédits accordés aux clients.

Méfiez-vous encore plus des produits ou des services qu'il faudra modifier continuellement pour qu'ils restent « dans la course ».

Figure 2.4

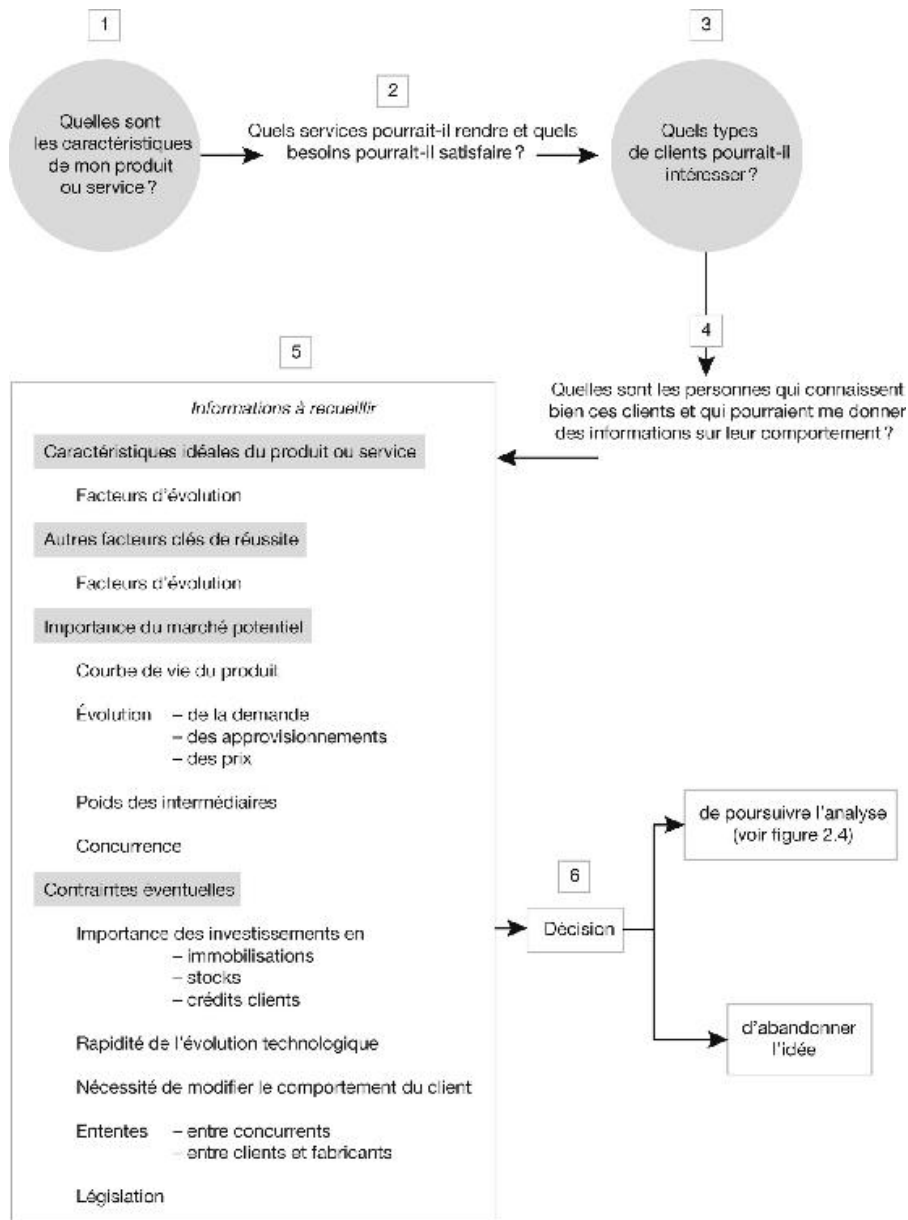


Figure 2.2 – Informations à recueillir par le créateur d'entreprise

À moins de disposer de ressources importantes, fuyez les domaines d'activité où, pour vous implanter, vous devrez au préalable transformer vos clients, leurs goûts et leurs comportements.

Étudiez soigneusement les marchés sujets à des bouleversements (modifications de prix brutales, influence de la mode, fluctuations saisonnières...).

Assurez-vous enfin que votre activité n'est pas déjà protégée par des

ententes entre producteurs, par des liens privilégiés entre fabricants et clients ou par des réglementations qui favoriseront les entreprises implantées de longue date. Si, par exemple, vous souhaitez créer une affaire pour importer des jouets fabriqués en Chine, assurez-vous que vos fournisseurs potentiels disposent de licences d'exportation.

Toutes ces informations vous aideront à vous forger votre propre opinion sur l'importance de votre future clientèle et elles vous éviteront dans la plupart des cas une étude de marché sophistiquée.

⇒ Analysez vos atouts et faiblesses sur chaque facteur clé de succès

Connaissant les facteurs de réussite (et leur évolution prévisible), vous pouvez maintenant apprécier vos chances de succès en confrontant chaque facteur clé à vos atouts et faiblesses sur chacun d'eux. Mais gardez à l'esprit qu'un atout n'est un véritable atout que s'il concerne l'un des facteurs clés et si, sur cet atout, vous êtes meilleur que vos concurrents. Il ne servirait à rien, par exemple, d'être un bon technicien si les concurrents étaient meilleurs que vous dans ce domaine ou si, pour réussir, il fallait avant tout savoir vendre et soustraire les fabrications afin de pouvoir concentrer votre énergie sur le marketing.

Votre test

C'est en définitive d'une confrontation attentive des facteurs clés de réussite aux atouts que vous possédez, ou que vous pouvez facilement vous procurer, que doit résulter votre décision de vous lancer ou au contraire d'abandonner votre projet.

L'exemple du lancement d'un chantier de construction de voiliers nous a déjà permis d'illustrer la méthodologie du recueil des facteurs clés de réussite. Il nous permettra d'illustrer la confrontation entre ces facteurs clés et les atouts et faiblesses du créateur (voir [tableaux suivants](#)).

Tableau 2.5 – Analyse des atouts et des faiblesses du créateur sur chacun des facteurs clés de réussite

Application au chantier naval

Facteurs clés de réussite	Atouts et faiblesses du créateur	
	Atouts	Faiblesses
Facteurs clés de réussite dans l'activité choisie		
Maîtrise de l'artisanat et de la fabrication		
Logistique et gestion d'un chantier		

Communism, les vices de la navigation

Récompense grandissime des privilégiés de grands droits néo-zélandais plus de chance que lui de pouvoir établir des relations d'affaires avec les Néo-Zélandais ou les Américains.

~~Nécessité de savoir si capable de faire face aux problèmes d'organisation qui naîtront de la croissance de son affaire ?~~

Sera-t-il capable de concilier son activité de dirigeant et son désir de participer aux compétitions ?

~~Difficulté de contrôler la compétition et le marketing d'une petite affaire~~

Le créateur ne possède pas d'expérience pratique du marketing

~~Sa tâche principale de développer les locaux de leur propre entreprise ne passe pas sur plate de possibilités d'extension étrangère~~

Votre plan d'action

Créateurs, vous avez maintenant en main tous les éléments pour bâtir votre « stratégie ». Avant de faire le saut et de développer votre projet, il vous reste deux tâches à accomplir : vous procurer les atouts dont vous ne disposez pas actuellement, et revoir vos objectifs et vos motivations.

Si, par exemple, votre réussite future est conditionnée par la localisation de votre magasin ou de votre usine, si votre futur chantier naval a peu de chances de bien démarrer tant que vous n'aurez pas trois bateaux en commande, si votre avenir repose sur la décision d'un inventeur de vous céder un brevet, alors différez votre décision de créer jusqu'à ce que vous ayez trouvé le bon emplacement, obtenu les trois commandes ou signé le contrat d'achat du brevet. Si vous partiez trop tôt, vous pourriez être obligé d'accepter des solutions de compromis dommageables pour votre avenir.

Le moment est venu de prendre en compte les objectifs que vous souhaitez atteindre, notamment vos objectifs de rentabilité, croissance, part de marché ou notoriété et de vous assurer que le créneau choisi vous permettra de satisfaire ces objectifs. Certains créateurs, totalement immergés dans l'analyse de leur projet, finissent en effet par oublier les buts qu'ils poursuivent et prennent la décision de créer, alors même que le projet finalement retenu diffère suffisamment du projet initial pour qu'on puisse s'interroger sur la possibilité qu'il offre de satisfaire leurs motivations.

Les analyses qui viennent d'être développées sont-elles l'apanage de ceux qui voudraient lancer un nouveau produit, un nouveau service ou de ceux qui souhaiteraient créer une entreprise susceptible de grandir rapidement ? Certainement pas, on peut au contraire affirmer qu'une réflexion systématique sur les facteurs clés de réussite et sur les atouts du créateur aura un impact d'autant plus grand que le projet considéré est simple et l'affaire petite. Les futurs artisans ou petits commerçants devraient donc s'engager dans une telle réflexion, au même titre que le créateur d'une start-up ou l'inventeur qui voudrait lui-même exploiter son idée. Dans ce dernier cas toutefois, quelques

précautions supplémentaires devront être prises, surtout s'il s'agit d'une innovation technologique (voir figures 2.3 et 2.4).

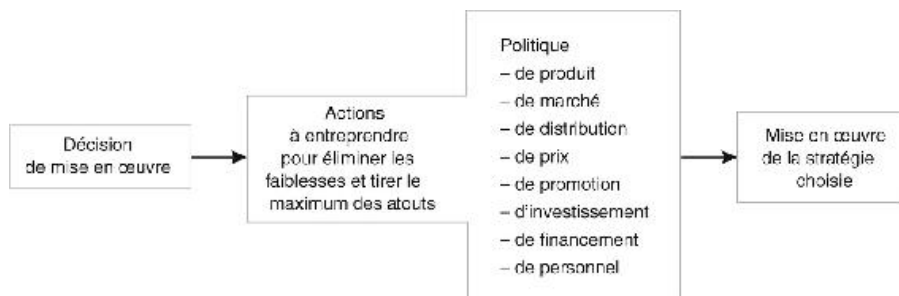


Figure 2.3 – La mise en œuvre d'une stratégie

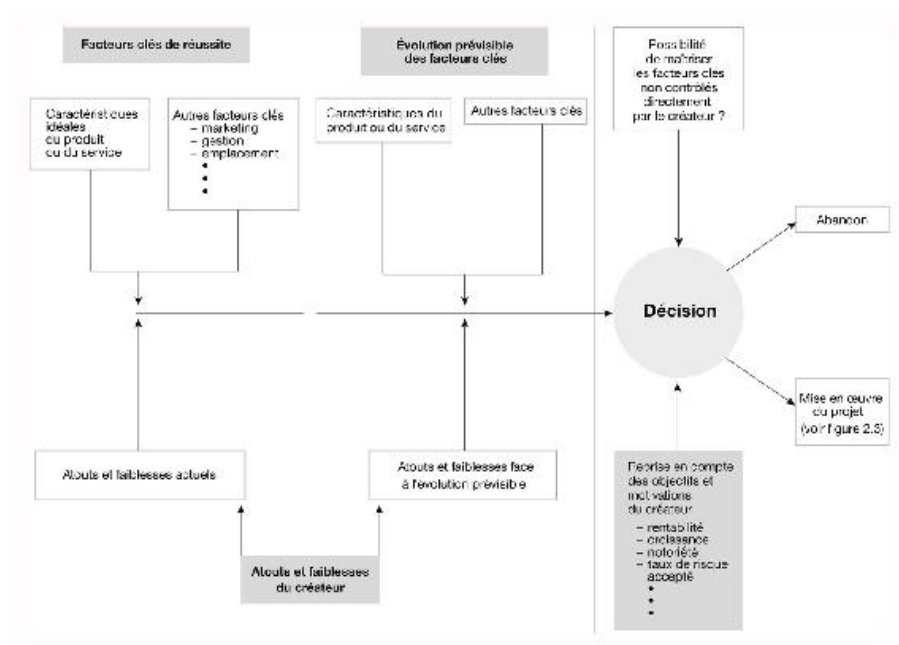


Figure 2.4 – L'itinéraire stratégique du créateur

➡ Le cas de l'artisan et du commerçant

Trop d'artisans ou de commerçants pensent que, pour réussir, il suffit de bien connaître un métier, de trouver un emplacement et de résoudre les problèmes financiers du démarrage. S'ils connaissent bien la plomberie, la cuisine ou le prêt-à-porter, si dans leur ville il existe pour eux de la place, s'ils trouvent un bon emplacement, s'ils

possèdent en outre des atouts susceptibles d'attirer les clients et si les concurrents ne viennent pas perturber leurs plans, alors leurs résultats viendront justifier leurs prévisions, faites sans trop se poser de questions.

Malheureusement, les choses ne se passent pas toujours ainsi. Beaucoup de restaurants, dont les patrons sont de bons cuisiniers, vivent, et leurs propriétaires ne se rendent pas compte que leur revenu réel est inférieur au SMIC. Beaucoup de petits commerçants « mangent » leur capital sans même s'en apercevoir et beaucoup d'artisans « tirent le diable par la queue » alors qu'ils auraient pu vivre correctement si, au lieu de proposer simplement leurs services, ils s'étaient préoccupés de répondre aux besoins de leurs clients.

Un patron doit « faire le nécessaire ». Il n'a donc pas le droit de mettre en danger sa réussite ni la sécurité matérielle de ceux qui l'entourent, faute d'avoir fourni un effort de réflexion suffisant avant de créer son affaire. Un tel effort n'a d'ailleurs rien d'extraordinaire. Il n'exige aucune connaissance en management, simplement un peu de bon sens pour adapter à chaque cas particulier les « recettes » proposées ici.

Appliquons ces recettes au cas d'un artisan plombier et au cas d'une vendeuse en parfumerie dispensant des soins de beauté. Pour identifier les facteurs clés de succès dans leur domaine d'activité, les deux créateurs pourraient se poser les questions suivantes.

► *Que sais-je faire ? Quels produits aimerais-je proposer ?*

Pour la vendeuse de parfumerie

Je possède une bonne expérience professionnelle dans le domaine des parfums :

- j'ai reçu une formation d'esthéticienne ;
- j'ai obtenu un stage d'effage et été organisé par une chambre de commerce ;
- j'ai travaillé avec les représentants de grandes marques de parfums ;
- j'ai installé des chauffe-eau et des pompes à chaleur.

► *Qui pourrait être intéressé par mes services ?*

Pour la vendeuse de parfumerie

Pour la parfumerie :

- Les clients ?
- Les architectes ?
- Les entreprises ?

Pour les personnes esthétiques :

- Les femmes ?
- Les hommes ?

► *Qui pourrait me donner des informations sur ma future clientèle ?*

- Des conseillers de la chambre syndicale de couverture, plomberie, chauffage pour le plombier. Des conseillers de la chambre syndicale des parfumeurs, du matériel esthétique, des écoles d'esthétique pour l'esthéticienne.
- Des professeurs de lycées, collèges techniques ou écoles spécialisées dans le domaine d'activité envisagé.
- Des distributeurs de matériels (de plomberie ou d'esthétique).
- Des concurrents.
- Des journalistes de revues spécialisées, des sites Internet spécialisés.
- Des gros clients du secteur d'activité (des promoteurs, architectes, syndicats de copropriétés pour le plombier, des comités d'entreprise pour la parfumerie).
- Des responsables de salons spécialisés.

► *QUELLES INFORMATIONS RECUEILLIR ?*

- Informations sur les caractéristiques idéales des produits ou des services qui répondraient le mieux aux besoins des clients du plombier ou de la parfumerie-soins de beauté (facteurs clés de réussite concernant les produits ou les services) :
 - Prix des installations effectuées par le plombier ?
Fiabilité de ces installations ? Économies d'énergie ?...
 - Prix des parfums et des soins esthétiques ? Sécurité des matériels utilisés par les esthéticiennes ?
- Autres facteurs clés à maîtriser :
 - Rapidité des interventions ?
 - Qualité de l'accueil réservé aux clients ?
 - Qualité des conseils prodigués ?
 - Connaissance des technologies récentes ?
 - Qualités de gestionnaire de l'artisan ou de la commerçante ?
 - Aptitude à recruter et à diriger des ouvriers

compétents, des vendeuses et des esthéticiennes qualifiées ?

- Évolution prévisible des facteurs clés :
 - Évolution des techniques de construction dans le secteur du bâtiment, évolution des techniques de soins pour l'esthéticienne ?
 - Évolution des besoins des clients : économies d'énergie dans le bâtiment ? besoins de sécurité dans les soins de beauté ?...
- Évaluation du marché potentiel :
 - La plomberie ou les soins de beauté tels qu'ils sont envisagés grâce aux renseignements recueillis, constituent-ils des créneaux d'avenir ?
 - Est-il possible de créer une entreprise rentable dans la ville choisie ?
- Des études ont-elles été réalisées par la profession donnant des normes quant au nombre d'entreprises de plomberie ou de parfumerie-soins esthétiques susceptibles d'être créées pour chaque millier ou dizaine de milliers d'habitants ou d'habitations ?
- Quel est le nombre d'entreprises concurrentes déjà installées dans la ville choisie ?
 - La localisation au sein d'une ville a-t-elle un impact sur la réussite d'un plombier ? d'une parfumerie-soins esthétiques ?
 - Dans l'affirmative, quels sont les meilleurs critères du choix d'un emplacement ?
- Informations sur la concurrence :
 - Quels sont les principaux concurrents ?
 - Quelle est l'importance de leur chiffre d'affaires ? de leurs ressources ?
 - Quels prix pratiquent-ils ?
 - Quels sont leurs atouts, leurs faiblesses ?
 - Quels sont leurs projets ?
- L'existence de contraintes éventuelles :
 - Quel est le volume des investissements nécessaires

pour démarrer dans le domaine d'activité ?

- Existe-t-il des ententes entre les gros concurrents ?
- Existe-t-il des liens privilégiés entre les prescripteurs (architectes, ingénieurs, collectivités locales... pour le plombier) et certains concurrents ?
- Faut-il faire crédit aux clients ?
- Quel est l'impact de la politique menée par l'État ou les collectivités locales (plans d'urbanisme, dispositions sur la restauration des quartiers anciens, modes de règlement...) ?

QUELQUES REMARQUES SUR CETTE PREMIÈRE PHASE DE L'ANALYSE

- Nul besoin pour le plombier ou l'esthéticienne de réaliser une étude de marché et d'aller interroger directement les clients potentiels.
- Ceux ou celles qui voudraient s'établir comme artisans ou commerçants possèdent déjà probablement une partie des informations évoquées. Le danger, c'est d'avoir déjà « une idée arrêtée sur la question » et d'utiliser l'étude dans le seul but de se sécuriser, de se conforter dans cette idée. Dans ce cas, mieux vaudrait se lancer directement plutôt que de perdre du temps dans des analyses alibi.
- L'étude, par le créateur, de ses objectifs et motivations revêt une importance tout aussi grande pour le plombier que pour la parfumerie ou l'institut de beauté. Dans les deux cas, le futur dirigeant doit se préoccuper avant tout de réussir sa vie. Or c'est à lui, et pas aux autres, de préciser les critères, les objectifs auxquels il pourra confronter plus tard ses réalisations avant d'affirmer qu'il a réussi ou qu'il n'a pas réussi à atteindre les buts qu'il s'était fixés.



Conseil

Le temps nécessaire au recueil d'informations est plus court qu'on ne le pense généralement.

Et même s'il vous semble long, ce délai ne représente qu'une infime partie d'une vie professionnelle.

Le test de l'idée

Le test du projet envisagé par le plombier ou la créatrice d'une parfumerie découle naturellement de l'étude précédente, car, tout au long de cette étude, les créateurs auront plus ou moins consciemment comparé leurs atouts et leurs faiblesses aux facteurs clés de réussite.

Pour éviter toutefois de surestimer inconsciemment l'importance de certains atouts et de sous-estimer leurs faiblesses, ils ont intérêt à procéder comme le fabricant des bateaux de compétition et à porter sur une feuille chaque atout et chaque faiblesse au regard des facteurs clés à maîtriser.

Là encore, quelques précautions doivent être prises pour éviter de se perdre parmi les arbres qui cacheront la forêt. Il convient d'abord de classer par ordre d'importance les facteurs clés détectés en limitant leur nombre à une dizaine au maximum. Puis il faut retenir les seuls atouts qui concernent à l'évidence les facteurs clés. Si, par exemple, le candidat plombier connaît bien la technologie des panneaux solaires, mais que cette technologie n'est pas rentable et qu'en outre il existe de fortes probabilités pour qu'elle soit rapidement dépassée par d'autres procédés, alors l'atout cité doit être écarté. Le créateur doit ensuite examiner ses faiblesses et les risques de difficultés.

Enfin, il évitera à tout prix de s'endormir dans l'analyse et de perdre à cause d'elle l'imagination et le dynamisme indispensables pour créer. L'un des meilleurs moyens pour éviter ce danger consiste à mener l'étude avec une personne qui ne connaîtra pas nécessairement la plomberie ou le secteur de la parfumerie et des soins esthétiques mais qui, par sa créativité, son esprit d'analyse, aidera le créateur à fouiller les problèmes et à remettre l'ouvrage sur le métier tant que les solutions satisfaisantes n'auront pas été trouvées.

Tester son idée par la provocation

Une « recette » efficace consiste à se poser de temps à autre des questions provocantes. Par exemple, pour notre plombier et notre vendeuse de parfumerie et soins de beauté :

- > Que se passerait-il si toutes nos villes étaient construites avec des techniques américaines ?
- > Que se passerait-il si les grandes surfaces décidaient de créer leurs propres instituts de beauté ?
- > Que se passerait-il si des analyses médicales prouvaient la nocivité de la plupart des soins actuellement dispensés ?
- > Que deviendrais-je si l'État faisait une campagne de publicité sur l'importance des revenus des plombiers (des esthéticiennes) afin d'attirer des jeunes vers la profession ?
- > Quels besoins remplit une installation sanitaire : besoin de se laver ? d'évacuer des déchets ?... Ne pourrait-on satisfaire ces besoins autrement qu'avec des tuyaux amenant ou évacuant de l'eau d'un point à un autre ?
- > Quels besoins remplit un institut de soins de beauté : besoin d'être belle ? besoin de séduire ? besoin d'être bien dans sa peau ? Ne pourrait-on satisfaire ces besoins autrement que par les procédés actuels utilisés par les instituts de beauté ?

La mise en œuvre du projet

La recette qui servira de guide à la mise en œuvre du projet est la même que celle qui va présider à la création d'un chantier naval ou au lancement d'une entreprise qui fabriquerait des appareils électroniques : il convient d'envisager toutes les actions à entreprendre pour augmenter les atouts et réduire les faiblesses sur chacun des facteurs clés de réussite.

- Le succès est-il conditionné par la connaissance des nouvelles technologies ? Comment peut-on alors maîtriser ces connaissances rapidement et à moindre coût ?
- Le succès repose-t-il sur les qualités de vendeur du futur patron, de la future patronne ? Comment peuvent-ils procéder pour développer leurs compétences en marketing ?
- Etc.

La mise en œuvre d'un projet ne saurait cependant se limiter à ces quelques questions. Elle exige aussi une étude systématique qui sera développée dans la partie suivante.

L'étude d'un emplacement commercial



Conseil

Un cercle d'amis, aussi important soit-il, ne permet pas de faire vivre une entreprise. Trop compter sur ses amis, c'est perdre généralement et son entreprise et ses amis.

Pour les futurs commerçants, mais aussi pour de nombreuses activités de service, l'étude de marché se résume le plus souvent à la recherche d'un bon emplacement pour la future entreprise ; cette recherche est moins sophistiquée que l'analyse d'un produit nouveau. Pour beaucoup de commerçants, le facteur clé de réussite est le nombre de clients potentiels vivant à proximité et surtout le nombre de clients passant devant le local. Beaucoup vous diront « un bon emplacement n'est jamais trop cher » ou bien « ici, on pourrait vendre n'importe quoi », ou bien « votre chiffre d'affaires diminuerait de moitié si vous vous installiez 20 mètres plus loin ».

Malheureusement, de nombreux créateurs se contentent de rechercher ce local à proximité de leur domicile, pensant que la connaissance qu'ils ont de leur environnement compensera les inconvénients qui pourraient surgir ultérieurement. C'est là une erreur.



Le choix de la ville

Le créateur ne doit pas s'installer dans une ville sans avoir au préalable étudié sa population, l'évolution de sa situation économique et les perspectives qu'elle offre dans le domaine d'activité envisagé. Servez-vous des questions proposées dans l'encadré suivant comme guide dans la recherche d'informations. Il faut généralement peu de temps pour les obtenir.

Le choix de la ville

La population

- > La population de la ville est-elle en expansion ?
- > Comment évoluent les revenus de ses habitants ?
- > Quelle est la structure de cette population (pourcentages de jeunes, de retraités, de personnes à revenu élevé) ?

- > Comment cette structure évolue-t-elle ?

L'activité économique générale

- > Les entreprises importantes de la ville sont-elles en expansion ?
- > Ont-elles des activités diversifiées (appartiennent-elles à des secteurs d'activité différents ?)
- > Sont-elles soumises à des fluctuations saisonnières ?
- > Quel est le nombre d'entreprises qui se créent et qui disparaissent chaque année ?

La situation dans le secteur d'activité choisi

- > Quel est le type de clientèle intéressée par mon domaine d'activité ?
- > S'agit-il d'une clientèle d'entreprises ou de particuliers et, dans ce dernier cas, quels sont les critères qui entrent en ligne de compte dans les décisions d'achat de mes produits ou services (âge, sexe, profession, niveau des revenus...) ?
- > Comment évoluent l'effectif et le pouvoir d'achat de ma clientèle potentielle ?
- > Existe-t-il, dans la profession, des normes quant au nombre de clients nécessaires pour rentabiliser une affaire comme la mienne ?
- > Quel est le nombre de concurrents déjà installés dans la ville ? Si on appliquait les normes de la profession, y aurait-il saturation ?

Le chiffre d'affaires potentiel disponible

On peut compléter ces informations par un calcul assez simple, qui consiste à déterminer d'abord le pouvoir d'achat global de la ville en multipliant le nombre des ménages (par exemple, 120 000) par leur revenu annuel moyen dans cette même ville (par exemple, 25 000 €). Ces informations sont le plus souvent disponibles à l'INSEE, à la préfecture ou à la mairie. Si l'on connaît en outre le pourcentage moyen du revenu consacré par les Français aux produits ou services que l'on désire commercialiser, on est alors capable de calculer les sommes qui seront disponibles pour l'achat de ces produits ou services dans la ville étudiée. En supposant que ce pourcentage, fourni par le syndicat professionnel ou par l'INSEE, soit de 11 %, on obtiendra :

11 % de (25 000 x 120 000) = 330 millions d'euros.

Si l'on arrive à se procurer le chiffre d'affaires réalisé dans la ville par l'ensemble des concurrents (par exemple 326 millions d'euros), on en déduira par différence le potentiel disponible pour la future

entreprise :

$330 - 326 = 4$ millions d'euros.

Malheureusement, pour beaucoup d'activités, on ne dispose pas de statistiques suffisamment précises sur les chiffres d'affaires des entreprises déjà installées. Cependant, même incomplets, les calculs précédents fournissent généralement des informations intéressantes qui permettent de comparer le potentiel de plusieurs villes, d'autant qu'il est possible de les compléter par des renseignements fournis par les banques. Ces dernières constituent une remarquable source d'informations parce qu'elles sont en contact permanent avec les commerçants, les artisans et les industriels, et parce qu'entre eux les banquiers échangent en permanence leurs impressions sur l'activité économique de leur agglomération et de leur région.



La localisation dans la ville

Pour de nombreuses activités commerciales et artisanales, le choix d'une localisation au sein d'une ville peut être déterminé en évaluant la clientèle et la concurrence potentielle dans la zone d'attraction de la future entreprise. Cette zone d'attraction est elle-même déterminée, en première approximation, par la distance que les clients acceptent de parcourir en voiture, et surtout à pied, pour acheter dans le point de vente concerné.

Beaucoup de créateurs commettent l'erreur de penser que les qualités de leurs produits ou de leurs services sont telles que les clients viendront se les procurer, même dans les endroits éloignés. Malheureusement, l'élément déterminant d'une localisation n'est pas la qualité intrinsèque du produit ou du service mais l'importance du besoin qu'il permet de satisfaire. Pour apprécier cette satisfaction, le client tient compte des sacrifices qu'il doit consentir et notamment des sacrifices en déplacement et en temps. Par ailleurs, beaucoup d'achats sont plus ou moins impulsifs et naissent à la vue du produit. Dans ce cas, la zone d'attraction est quasi nulle et le commerçant devra s'installer dans une rue très fréquentée pour capter une clientèle de passage.

Les créateurs qui savent déterminer avec le maximum d'objectivité le pouvoir d'attraction de leur activité et qui prennent ensuite la peine de se procurer le maximum d'informations, possèdent donc un atout sérieux sur leurs concurrents.

En schématisant, on peut distinguer deux types de situation.

1. Si les clients potentiels limitent au strict minimum leurs contraintes et leurs habitudes de déplacement, le créateur est alors obligé de s'installer dans les artères les plus passagères, et par conséquent, d'accepter de payer un prix important pour acquérir ou louer un pas-de-porte ou un fonds de commerce. S'il se trompe dans ses prévisions d'activité, il éprouvera de sérieuses difficultés pour amortir ses investissements mais, s'il choisit une rue secondaire, il connaîtra d'autres difficultés puisqu'il ne pourra pas développer son chiffre d'affaires.

2. Si, en revanche, la clientèle est prête à faire des efforts pour se déplacer, le créateur pourra utiliser une deuxième méthode qui consiste à localiser sur un plan de la ville ses futurs concurrents et à tracer autour de chaque point deux cercles correspondant respectivement aux distances que les clients acceptent le plus souvent de parcourir, d'une part à pied, et d'autre part en voiture pour venir acheter les produits ou les services considérés¹. Cela permet de matérialiser les zones d'attraction des concurrents et de détecter plus facilement les zones non couvertes. Si dans ces zones il existe une clientèle potentielle suffisante, il peut être intéressant d'y installer une nouvelle entreprise.



Insee, Iris, Oil

L'**Insee** (Institut national de la statistique et des études économiques) dispose d'informations précieuses sur les clients potentiels de la zone où le créateur souhaite s'installer. Il doit pour cela se déplacer à l'**Insee** pour effectuer lui-même les recherches dans une salle de consultation où il est possible d'accéder à toute la documentation de l'Institut. Il obtiendra des renseignements sur la concurrence et sur la population : sa répartition par âge, par catégories socioprofessionnelles, par revenu... Le créateur peut également commander à l'**Insee** une recherche spécifique sur le secteur d'activité et la concurrence (www.insee.fr).

Les bases de données **Iris** et **Oil** sont également bien adaptées à la recherche de cibles de vente, l'évaluation du taux de pénétration du marché, la localisation des concurrents.

Signalons également que les **villes** ou les **régions** disposent souvent d'informations sur la concurrence, sur la population : sa répartition par âge, par catégorie socioprofessionnelle, par revenu...

Ces informations ne sauraient cependant justifier à elles seules une décision d'implantation parce qu'il est souvent possible d'empiéter sur la concurrence (surtout si cette dernière ne satisfait pas la clientèle) et parce que, contrairement à ce que l'on pourrait penser, il est parfois judicieux de s'installer à proximité d'un concurrent pour créer un pôle dont l'intérêt augmentera, surtout si les deux commerçants ont des gammes d'articles complémentaires et des méthodes de vente différentes.

D'autres considérations doivent cependant entrer en ligne de compte. Elles sont évoquées *via* les questions suivantes.

Le choix de la localisation dans la ville

Informations sur les concurrents directs

- > Combien de concurrents sont installés dans la zone d'attraction envisagée pour ma future activité ?
- > Combien se sont installés récemment ?
- > Quels atouts les concurrents ont-ils sur moi ?
- > Quels sont leurs points faibles ? Puis-je en profiter ?
- > Quelle est l'ambiance de la compétition ? Serai-je accepté, toléré ou combattu par les concurrents ?

Informations sur le local envisagé

- > Quelle est « l'histoire » de ce local ? Combien de commerces ont-ils été créés dans ce local durant les 5 ou 10 dernières années ? Pourquoi ont-ils cessé leurs activités ?
- > Quelle est l'importance du passage des piétons et des voitures dans la rue ?
- > D'où viennent les piétons et où vont-ils ? Quel est le trottoir le plus fréquenté ?
- > La circulation automobile et le stationnement sont-ils réglementés dans la rue ? Existe-t-il des projets de modification de cette circulation et de ce stationnement ?
- > Existe-t-il un parking à proximité ? À quelle distance ? Quel est le coût du stationnement ? La sécurité dans ce parking est-elle assurée ?
- > Existe-t-il un arrêt d'autobus ou une station de métro à proximité ?

L'environnement général

- > Les autres entreprises ou commerces installés à proximité ont-ils des activités complémentaires des miennes ?

- > Pourrai-je profiter de leur clientèle ?
- > Existe-t-il une grande surface ou un centre commercial à proximité ? Si oui, quel peut être son impact ? Si non, existe-t-il des projets d'implantation de cette nature ?

Le local proprement dit

- > La surface correspond-elle à mes besoins ? Existe-t-il des possibilités d'extension ?
- > Quel est son coût d'acquisition et/ou de location ? Prix du bail ou du fonds de commerce et montant du loyer ? Prix d'acquisition des murs ?
- > Ce coût est-il raisonnable par rapport aux prix pratiqués dans le secteur pour des locaux comparables ?
- > Quel est le montant des travaux de mise en état du local ? (Attention à ne pas le sous-estimer, c'est une erreur très fréquente.)
- > Ces travaux d'aménagement sont-ils subordonnés à l'obtention d'autorisations ou au respect d'une réglementation spécifique ? (Obligation d'installer des sorties de sécurité, des dispositifs de lutte contre l'incendie, obligation d'utiliser certains matériaux incombustibles, de prévoir des toilettes ou des vestiaires, nécessité d'obtenir une autorisation pour modifier la façade du local...)²
- > Le prix d'acquisition et le coût des réparations du local sont-ils compatibles avec mes ressources et mes prévisions de chiffre d'affaires ?

Informations complémentaires

- > Quelle est l'opinion du banquier sur la valeur commerciale du point de vente ?
- > Quelle est l'opinion des commerçants voisins ?

Le créateur ne doit pas être effrayé par la quantité d'informations à recueillir. La plupart d'entre elles sont faciles à obtenir et quand bien même la tâche serait longue et pénible, les conséquences d'une erreur de localisation seraient lourdes.

Cependant, un questionnaire aussi détaillé soit-il ne suffira pas à garantir la réussite. Il faut encore intégrer le facteur temps, la chance et surtout l'aptitude à négocier. Avoir la patience d'attendre une information mais aussi la libération d'un local, inspirer confiance à la personne susceptible de céder son point de vente, sont là des facteurs clés de réussite qu'aucune recette ne permet de maîtriser.

La recette retrouve par contre sa pleine efficacité dans l'aménagement intérieur d'un local commercial ; un tel aménagement influe sérieusement sur le chiffre d'affaires, au même titre que la localisation

du point de vente.

Exemple

Du bon aménagement intérieur

Les responsables de snacks savent qu'en plaçant les desserts au début d'une chaîne on augmente fortement la consommation de ces desserts sans porter préjudice aux autres consommations.

Les spécialistes de la vente savent aussi que la partie la plus fréquentée d'un magasin est située à droite en entrant et que c'est là qu'il vaut mieux placer les marchandises qui font l'objet d'achats impulsifs.

Dans un libre-service, les rayons les plus vendeurs sont situés à hauteur des yeux et il convient de placer sur les étagères inférieures et supérieures des produits indispensables que le client fera l'effort de rechercher.

Les commerçants savent aussi que les extrémités des rayons (ou des gondoles) sont favorables aux promotions et qu'il vaut mieux éviter de déplacer les marchandises d'un rayon qui marche bien pour laisser la place à des marchandises qui marchent moins bien, car on constate que globalement, on est perdant.

Enfin, tous ceux qui possèdent une expérience de la vente connaissent les vertus des obstacles disposés dans un magasin et constitués par des marchandises qu'on espère écouler car les clients buteront dessus.

Il s'agit là de recettes qui sont le fruit de l'expérience et dont l'importance n'est pas négligeable dans la réussite d'un commerçant.

Quelques observations sur l'achat d'un fonds de commerce

Si vous voulez vous installer dans un local déjà exploité par un commerçant, vous devrez lui acheter son « fonds de commerce » dont la valeur peut être élevée si sa clientèle est importante, même si vous avez l'intention d'exercer dans ce local une activité différente de la sienne.

Le plus souvent, le commerçant qui vend son fonds de commerce n'est pas propriétaire des murs mais il a obtenu de ce propriétaire un bail commercial, généralement d'une durée de 9 ans renouvelable, ce qui lui garantit un maintien dans les lieux en contrepartie du versement d'un loyer révisable tous les 3 ans en fonction de l'indice des loyers commerciaux (ILC) ou de l'indice des loyers des activités tertiaires (ILAT).

Si vous changez la nature de l'activité du local, vous devrez obtenir l'accord du propriétaire des murs et ce dernier peut assortir son accord

d'une majoration du loyer. Si par la suite, le propriétaire estimait que son local a bénéficié d'une nouveauté importante comme un embellissement du quartier ou une nouvelle desserte de transport en commun, il pourrait décider de ne pas limiter l'augmentation du loyer à l'augmentation de l'indice ILC ou ILAT et l'aligner sur ceux qui se pratiquent dans le quartier. Une loi de juin 2014, dite loi Pinel, interdit toutefois une majoration de plus de 10 % par an du loyer des baux commerciaux. Cela signifie que si le propriétaire veut majorer le loyer de 30 %, cette majoration devra être étalée sur trois ans.

Si le propriétaire des murs d'un local commercial désire céder ces murs, le locataire bénéficie d'un droit de préférence pour l'acquérir aux mêmes conditions. Signalons aussi qu'il existe des baux dérogatoires de 3 ans qui sont en fait des conventions d'occupation précaires qui ne bénéficient pas du droit à renouvellement alors que pour un bail classique, le propriétaire des murs ne peut mettre fin au bail sans verser une indemnité d'éviction.

➔ Testez le potentiel d'une innovation technologique



Pour innover, le créateur doit accepter d'entrer dans le domaine du risque et de l'imprévu.

Créer une entreprise sur une innovation, c'est ajouter au risque propre à la création un autre risque inhérent à la nouveauté. Pour cette raison, l'inventeur d'un nouveau produit ou procédé va rencontrer beaucoup de gens sages qui lui diront que le marché n'est pas mûr, que les coûts sont trop élevés et les concurrents trop agressifs. À trop écouter les autres, il pourrait perdre beaucoup de temps, or le facteur temps constitue un élément primordial de sa réussite.

Le premier risque auquel il va se confronter est celui du repliement sur lui-même. En réaction aux mises en garde de son entourage, il doit en effet se garder de se prendre pour un créateur génial entouré de gens médiocres.

Le second risque découle directement du précédent : persuadé de sa supériorité, il voudra tout faire lui-même, refusant par conséquent de déléguer et de sous-traiter. La sous-traitance offre pourtant à de nombreux créateurs la possibilité d'éliminer une grande partie des risques inhérents au processus de fabrication. Elle permet aussi, dans certains cas, d'obtenir des prix de revient plus faibles que ceux obtenus par des ateliers qu'il faudrait créer de toutes pièces.

L'innovateur qui, par ailleurs, refuse de s'entourer ne pourra pas conserver une disponibilité d'esprit suffisante pour rester à l'écoute du monde qui l'entoure et pour trouver des réponses aux questions importantes :

1. Quelle est la nature exacte de mon innovation ?
2. Le procédé fonctionne-t-il ?
3. Le marché est-il perméable à mon idée ?
4. Combien cela va-t-il me coûter pour mettre en œuvre cette idée et pour ensuite développer mon entreprise ?



Quelle est la nature exacte de l'innovation ?

Exemple

La valise anti-hold-up

Voici quelques années, un ingénieur électronicien vint me trouver après avoir déposé le brevet d'une valise anti-hold-up. Il avait constaté que les convoyeurs de fonds utilisaient des mallettes reliées par une chaîne à leur poignet et il avait essayé de se mettre à la place de ces convoyeurs. Ceux-ci risquaient d'être kidnappés avec leur valise et tous pensaient à ce qui pourrait arriver à leur poignet si un voleur n'arrivait pas à couper la chaîne...

Poussant plus loin son analyse, l'ingénieur s'était aussi mis à la place du banquier pour lequel un vol ou une tentative de vol est synonyme de bien des problèmes administratifs. Les valises utilisées par les transporteurs de fonds sont généralement protégées par des dispositifs qui déclenchent une sirène et l'explosion d'une capsule d'encre dès la rupture de la chaîne de sécurité. Quand bien même la valise est récupérée, il faut donc faire remplacer par la Banque de France les billets tachés.

L'ingénieur décida d'inventer une valise qui n'angoisserait ni les convoyeurs de fonds ni les banquiers, une mallette qui, en outre, créerait tellement de problèmes aux voleurs que ceux-ci n'auraient qu'une envie : la laisser à son propriétaire !... La mallette dissuasive proposée avait l'aspect d'un attaché-case ordinaire, mais contenait un récepteur relié à un petit émetteur placé dans la poche du

convoyeur. C'est ce récepteur qui déclenchait la sirène et l'explosion de la capsule d'enceinte dès qu'on l'éloignait d'une quinzaine de mètres de l'émetteur. Si la mallette était rapidement récupérée, le banquier sauvait les billets, le convoyeur préservait l'intégralité de sa personne et il avait même la satisfaction d'assister à un spectacle surprenant car l'éloignement de la mallette provoquait dans la poignée une décharge électrique d'une telle intensité que le voleur s'empressait de s'en débarrasser.

Les banquiers semblaient intéressés par le prototype. Même ceux qui, au début, n'étaient pas convaincus, avaient fini par se ranger aux raisons de l'ingénieur après avoir testé eux-mêmes la valise !

Lorsque je demandai à l'inventeur de préciser la nature exacte de son invention, il répondit : « la décharge », ajoutant : « les banquiers en savent quelque chose !... ». Était-ce là une véritable innovation ? Si oui, on réduisait singulièrement l'importance du marché car les informations circulent rapidement dans la pègre et peu de gangsters commettent des hold-up sans porter de gants. Si, en revanche, l'innovation résidait dans le remplacement de la chaîne métallique par la « chaîne » électronique émetteur-récepteur, on pouvait se demander ce qui arriverait si le voleur, connaissant le dispositif de sécurité, décidait de menacer le convoyeur pour obtenir l'émetteur. Fixer par une chaîne cet émetteur au convoyeur ne résolvait en rien la situation angoissante qu'on voulait précisément éliminer...

L'innovation n'était pas celle qu'il pensait.

Avant de proposer et d'exploiter une idée, tout inventeur doit donc être capable de préciser simplement et en quelques phrases la nature exacte de son innovation.

Pour cela, l'entraînement préalable au magnétophone est la meilleure technique. Une fois que le créateur est capable en deux minutes de faire comprendre à n'importe qui l'essence de son idée, il lui faut ensuite s'efforcer de réduire ce temps de présentation à une minute, puis à 30 secondes.

Le procédé fonctionne-t-il ?

Exemple

La turbine à gaz

Depuis plusieurs années, un laboratoire de l'École des Mines de Paris essayait de développer un nouveau modèle de turbine à gaz de puissance moyenne, dont le prix de revient, ainsi que le rendement, permettraient aux scieries d'envisager la production de leur propre électricité à partir de leur sciure et de leurs copeaux. Les études furent réalisées avec l'aide des pouvoirs publics et une équipe constituée d'un ingénieur et de deux HEC décida de créer une entreprise pour exploiter le procédé. Ce projet passionna très vite beaucoup de monde car il permettait d'envisager, dans des conditions économiques, la

production d'énergie à partir de n'importe quels déchets (ordures ménagères, bois mort...). Après une étude de marché très sérieuse, tous les financements furent rapidement trouvés.

Deux ans plus tard le projet était oublié. Que s'était-il passé et pourquoi une machine dont le prototype avait pourtant correctement fonctionné avait-elle été abandonnée ?...

Tout simplement parce que les essais avaient révélé un rendement légèrement inférieur à celui espéré et parce que, de ce fait, le rapport entre ce rendement et le prix de revient de la turbine à gaz n'était guère différent de celui des turbines à eau chaude classiques. Une analyse approfondie des caractéristiques du produit avait donc condamné le projet dont les études préliminaires avaient cependant fait ressortir l'intérêt.

Ainsi, beaucoup d'innovateurs ne prennent pas le soin d'effectuer ce genre d'analyse. Ils mettent en danger leurs ressources, quand ce n'est pas leur avenir, parce qu'ils veulent gagner quelques jours ou parce que leur passion leur fait oublier que le chemin peut être long entre une idée et le lancement du produit correspondant sur le marché. Une théorie ou une démonstration mathématique ne remplacera jamais une expérimentation ou des essais sur prototype.



Le marché est-il perméable à l'innovation ?

Exemple

Le recyclage des huiles de vidange

Voici quelques années, un ingénieur chimiste hollandais, qui complétait sa formation à l'INSEAD, me présenta un projet de recyclage des huiles de vidange. Le procédé était au point et semblait intéressant puisqu'il était moins coûteux que ceux utilisés en France et qu'il permettait en outre d'obtenir des huiles d'une excellente qualité.

Certains groupes pétroliers intégraient déjà des produits recyclés dans les huiles qu'ils commercialisaient. Par ailleurs, les pouvoirs publics voulaient interdire la combustion des huiles usées ; enfin, le procédé était largement utilisé dans les autres pays européens et le gouvernement américain, soucieux de le développer, vendait même pour quelques centaines de dollars le dossier complet des études et des essais.

« Pourquoi donc, me disait l'ingénieur hollandais, votre pays ne veut-il pas de ce procédé, alors qu'il a été mis au point voici plus de 15 ans par un Français ?... »

Simplement parce que le marché n'était pas encore perméable à l'idée, parce que la plupart des huiles utilisées servaient au chauffage des garages ou parce qu'elles étaient collectées par de petites entreprises qui ne voulaient pas remplacer les installations existantes par d'autres installations coûteuses. Par ailleurs, les gros pétroliers avaient

L'innovateur n'avait pas compris que la perméabilité d'un marché est aussi importante que l'innovation elle-même et que la résistance au changement est l'un des principaux obstacles auxquels se heurtent les créateurs. C'est cette résistance qui rendait indispensable une étude de marché rigoureuse et une estimation réaliste des ressources nécessaires pour lancer le projet et pour le développer.

Combien cela va-t-il me coûter ?

Les banques, nous le savons, répugnent à prêter de l'argent lorsqu'elles sont mal placées pour apprécier le risque d'un projet, ce qui est pratiquement toujours le cas pour une innovation technologique. L'État, certes, favorise les inventeurs par des prêts et des primes, mais il favorise surtout les grands projets. Créer une entreprise sur une innovation c'est par conséquent presque toujours créer avec des fonds propres apportés par le créateur et ses associés ou bien par des *business angels* et des capital-risqueurs si ces derniers pensent que la réussite de l'entreprise leur permettra de réaliser très vite de grosses plus-values.

Il n'est donc pas étonnant de constater que les principales causes d'échec des projets fondés sur un produit ou un service nouveau proviennent d'une sous-estimation des coûts et cette sous-estimation résulte elle-même d'un calcul trop hâtif des frais de développement d'un prototype et d'une évaluation erronée des sommes nécessaires à la commercialisation des produits.

► *Les investissements de départ*

Plus que tout autre créateur, l'innovateur doit calculer avec le plus grand soin les coûts de développement d'un prototype, les investissements à réaliser dans la fabrication du produit et les sommes qui lui seront indispensables pour survivre tant que son chiffre d'affaires ne lui permettra pas de couvrir ses frais.

Plus que tout autre encore, il devra donc tirer profit des développements consacrés à l'évaluation des besoins financiers.³

Dans l'étude de ces développements, il devra garder à l'esprit les causes principales de surcroît de dépenses : nécessité de repenser le produit pour satisfaire les besoins du client, pour respecter des contraintes réglementaires ou pour répondre à l'évolution des

technologies ; nécessité d'engager des dépenses commerciales plus lourdes que prévues parce qu'il faudra promouvoir le produit sur un marché qui ne le connaît pas, parce qu'il faudra mettre en place une force de vente importante, parce qu'on aura sous-estimé les délais de diffusion du produit parmi les clients potentiels et parce qu'on aura surestimé le marché potentiel.

► *Les besoins nécessaires à la croissance*

Il ne faut pas se leurrer : si le lancement d'un nouveau produit sur un nouveau marché peut faire la fortune du créateur, rares sont ceux qui réussiront. Les entreprises moyennes hésitent elles-mêmes à se lancer dans l'aventure même si elles possèdent parfois un matelas de ressources qui leur permettrait, sans aide extérieure, de supporter le coût du développement.



2 sur 100

Une enquête réalisée par un grand cabinet de conseil américain, a révélé que, même dans les grandes firmes, très peu d'innovations réussissent à franchir le cap du développement, puisque, sur 100 idées, en moyenne 25 passent au travers du premier filtrage, 15 sont retenues après évaluation de leur potentiel commercial, 6 survivent au stade du développement, 4 franchissent le cap du marché-test et 2 seulement aboutissent au succès commercial.

Pour une entreprise qui se crée, le taux d'échecs au stade du développement commercial est sans aucun doute encore plus élevé, surtout si le marché potentiel est important. En effet, les grandes firmes s'intéresseront tôt ou tard au créneau et elles seront tentées de récupérer la part du lion en cassant les prix ou en finançant des dépenses de publicité, ou de promotion, qui ne sont pas à la portée d'un créateur, surtout si celui-ci n'a pas eu le temps de réaliser des profits suffisants.

Faut-il pour cela décourager les inventeurs ? Certes non, car si ces derniers croient féroce à leur idée, ils réussiront peut-être à trouver les capitaux nécessaires. Si en outre ils arrivent à protéger juridiquement leur innovation et si, avant d'agir, ils sont capables de suivre un processus de réflexion analogue à celui suggéré au plombier

et à l'esthéticienne, ils ont une chance qui vaut la peine d'être tentée. Après tout, ils ne seraient pas les premiers à gagner un pari que les grandes firmes n'ont pas osé tenter.

➡ testez une idée de start-up

Dans l'esprit du grand public, une start-up est une entreprise nouvelle à forte croissance qui, par sa réussite rapide, pourrait enrichir ceux qui ont œuvré pour la créer : le créateur lui-même, mais également ceux qui lui ont apporté beaucoup d'argent pour financer son démarrage et son développement. Ces investisseurs en fonds propres n'ignorent pas qu'ils peuvent perdre leur mise car ils savent que sur dix start-ups, la moitié disparaîtra probablement, deux ou trois végéteront et une seule connaîtra peut-être une réussite éclatante.

Tester une idée de start-up, c'est donc tenter de démontrer aux *business angels* et aux capital-risqueurs que la valeur de leur mise initiale pourrait être multipliée par deux en deux ans et dix en cinq ou six ans. Cela suppose que la rentabilité annuelle de l'entreprise atteigne 50 % du montant des capitaux apportés pour la créer.

Pour atteindre une telle performance, la start-up doit disposer d'un marché potentiellement très important, si possible de dimension européenne. Elle doit également s'implanter la première sur ce marché, y prendre la place de leader... et la conserver. Cela lui permettra de s'introduire en Bourse dans cinq ou six ans afin que ses investisseurs en fonds propres puissent vendre leurs actions et empocher leurs plus-values.

Contrairement aux affirmations de nombreux auteurs, qui ont opposé trop hâtivement la nouvelle économie à l'ancienne, le « business plan » n'a rien de nouveau. C'est celui qui avait fait la notoriété du Boston Consulting Group dans les années 1970. Le rêve de tous les dirigeants a d'ailleurs toujours été de trouver des marchés nouveaux à fort potentiel, de s'y implanter les premiers et de développer leur production rapidement afin de pouvoir comprimer leurs prix de revient et baisser leurs prix de vente pour interdire aux autres entreprises de venir les concurrencer.

Ce qui a changé, c'est la possibilité offerte à de nouvelles entreprises d'accéder d'emblée à un marché mondial grâce au web. C'est la mise au point de ces outils liés à Internet qui a rendu possible l'accessibilité d'un marché mondial à de petites unités qui auraient été confrontées auparavant à la nécessité d'autofinancer leur développement et, par conséquent, de conquérir d'abord leur marché local, puis leur marché

régional et leur marché national avant de pouvoir aborder l'international.

Malgré les malheurs de la nouvelle économie au début des années 2000, la clé du succès n'a pas changé : il s'agit de proposer un produit ou un service dont la valeur ajoutée par rapport aux produits ou services concurrents soit telle que de nombreux clients accepteront d'acheter ce produit ou service au prix qui permettra à l'entreprise d'obtenir la rentabilité désirée. Rentrer le premier sur un marché avec un produit à faible valeur ajoutée et se servir des premiers clients pour l'améliorer, cela peut certes constituer une stratégie mais une stratégie risquée qui ne séduira probablement pas les apporteurs de capitaux. Tout miser sur la qualité de l'équipe dirigeante et rédiger hâtivement un business plan de quelques lignes seulement, cela n'est plus guère apprécié des financiers.

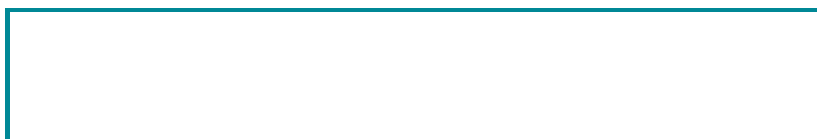
Le web permet au créateur d'accéder au marché mondial mais il offre la même possibilité à des milliers de concurrents.



Le web donne des atouts à des petites unités capables de s'adapter rapidement aux besoins des clients mais cela ne doit pas se faire au détriment de la rentabilité.

Ces mises en garde ne sauraient dissimuler le potentiel important du secteur des nouvelles technologies, car le développement des hauts débits offre sans aucun doute encore de belles opportunités à ceux qui possèdent de la curiosité, de l'imagination et de l'agilité mentale.

La possibilité de mobiliser les fonds propres offerts par le capital-risque peut également donner un nouveau souffle à l'exploitation des innovations technologiques, notamment dans le secteur des télécoms et des biotechnologies car ces fonds propres permettront notamment de financer des recherches appliquées et de mettre au point des prototypes dont les résultats favoriseront la mobilisation de nouveaux fonds.



Le test d'une idée dans le secteur du web

Ce test doit emprunter un itinéraire comparable à celui déjà proposé en début de chapitre. Il convient notamment de se poser les questions suivantes :

- > Que va-t-on vendre ? Des abonnements (par exemple, l'accès à un logiciel mis en ligne) ? Des produits (des marchandises, des produits numériques) ? Des services (de la publicité, du conseil en ligne) ?
- > À quel prix veut-on le vendre ?
- > Grâce à quoi va-t-on le vendre ? Quels sont les facteurs clés de réussite ? Quels sont nos atouts et nos faiblesses sur ces facteurs clés ?
- > Quels sont mes concurrents potentiels ? Quels sont leurs atouts et leurs faiblesses ?
- > Quel pourrait être mon chiffre d'affaires ?
- > Que ferai-je si ce chiffre d'affaires est inférieur à mes prévisions ? et s'il est supérieur à mes prévisions ?

Si l'idée a déjà été exploitée avec succès aux États-Unis ou dans un autre pays, il devrait être possible d'y récupérer des informations sur les facteurs clés de réussite et sur le potentiel du marché. L'évaluation de ce potentiel restera cependant un exercice toujours difficile dans le secteur des nouvelles technologies.

Les prévisions de chiffre d'affaires resteront des vœux pieux dans de nombreux business plans, c'est pourquoi les investisseurs en fonds propres s'appelleront toujours des capital... risqueurs !

Points clés



Sauf cas exceptionnel, une création d'entreprise ne justifie pas obligatoirement une étude de marché dans les règles de l'art : mieux vaut utiliser des palliatifs.



L'un d'eux consiste à identifier une dizaine de personnes qui connaissent bien votre secteur d'activité et que vous pourrez interviewer.



Durant ces interviews, identifiez les facteurs clés de succès concernant le produit ou le service que vous souhaitez commercialiser.



Essayez aussi de percevoir l'évolution de ces facteurs, le potentiel du marché et les barrières à l'entrée ainsi que les atouts et faiblesses des concurrents.



Recueillez des informations sur les autres facteurs clés de succès (qualités de vendeur du dirigeant, localisation de l'entreprise...).



Pour tester votre projet de création, il vous suffira de confronter chaque facteur clé aux atouts et faiblesses que vous possédez.

Notes

1. En réalité, les clients mesurent leurs efforts en minutes de marche à pied ou de voiture, et non en mètres et kilomètres.
2. Les chambres de commerce ou les mairies sont généralement bien informées sur les règlements à respecter. Renseignez-vous.
3. Voir Robert Papin, *Création d'entreprise : De l'idée au business plan*, Dunod, 2017.



Une idée n'est bonne que si elle vous motive et vous permet de motiver ceux qui vous entourent !



« Connais l'adversaire et surtout connais-toi toi-même et tu seras invincible. »

Sun TZU, inspirateur de Mao Zedong et l'un des grands stratèges de la Chine antique

Peu de créateurs et de dirigeants d'entreprise font sur eux-mêmes un effort de réflexion suffisant. Or, un tel effort joue un rôle considérable dans leur réussite future car il permet de ne pas se bercer par le faux espoir que les événements viendront d'eux-mêmes satisfaire leurs motivations, minimiser leurs faiblesses et tirer le meilleur parti de leurs atouts. L'expérience montre que les choses se passent rarement ainsi et certains s'aperçoivent trop tard que la voie professionnelle qu'ils ont choisie ne correspondait pas à leurs véritables aspirations.

Il est certain qu'une analyse de vos aspirations présente des difficultés, surtout si vous préférez l'action à la réflexion. Les résultats de cette même analyse ne seront d'ailleurs jamais définitivement acquis car vos objectifs peuvent changer avec les changements intervenus dans votre situation familiale, professionnelle ou sociale.

Si vous n'êtes pas prêt à fournir cet effort de réflexion, si vous êtes

déjà persuadé que la création puis le développement d'une entreprise correspond totalement à vos objectifs, si vous êtes convaincu que vous connaissez bien vos qualités et vos défauts et qu'une étude de ces qualités et de ces défauts ne présente aucun intérêt alors abandonnez cet ouvrage. Si, au contraire, vous acceptez l'idée qu'une meilleure connaissance de vous-même puisse conditionner votre succès futur, alors vous réussirez et tirerez certainement profit des conseils qui vous sont donnés dans ce livre pour trouver de bonnes idées.



Histoire d'entrepreneur La belle aventure de Candace Johnson

Noël 1957. Les Russes viennent de lancer la chienne Laïka dans une fusée. **Candace Johnson** a cinq ans ; son père, général de l'armée américaine chargé des télécommunications, lui offre un petit spoutnik qu'elle accroche à l'arbre de Noël. Elle rêve déjà de satellites. À six ans, elle veut fabriquer son premier transmetteur radio. Cela lui prend deux mois, elle y arrive. Candace commence par étudier le chant et devient cantatrice. Pourtant, sa passion, ce sont les satellites auxquels son père l'a initiée.

Lorsque Candace épouse l'ambassadeur du Luxembourg aux États-Unis, sa décision est prise : elle offrira au Grand Duché un satellite. Sa vocation de créatrice d'entreprises est née.

En 1985, la société européenne des satellites (SES-Astra) est créée au Luxembourg et elle devient le premier opérateur privé de satellites en Europe.

Faites d'abord un petit détour en réfléchissant à la question suivante : « Quel est le prix à payer pour créer puis développer une entreprise ? ». En y répondant, vous réaliserez qu'il pourrait être risqué de vous lancer sans connaître auparavant vos motivations et votre tempérament. Vous constaterez ensuite qu'il n'est pas difficile de mieux se connaître soi-même et vous tirerez certainement profit des conseils donnés dans ce livre.

➡ Les défis à relever pour créer votre entreprise



Conseil

Bannissez de votre langage
l'expression : « Je n'ai rien
à perdre, donc j'y vais. »

Si la création puis le développement d'une entreprise répondent à vos aspirations profondes, vous vous épanouirez dans cette belle aventure. Si elle ne répond pas à vos aspirations et si vous n'avez pas les qualités nécessaires pour surmonter les difficultés, ces difficultés prendront à vos yeux des proportions démesurées.

Le prix à payer pour créer une entreprise ne doit pas être négligé car vous devrez affronter la solitude, l'insécurité, la méfiance, le sacrifice familial et le sacrifice financier.

La solitude

Le créateur est d'abord un être seul, généralement incompris de ceux qui l'entourent. Sa réussite est souvent conditionnée par le caractère novateur de ses idées, or ce caractère novateur éveille presque toujours le scepticisme de ceux dont il a besoin pour réussir : ses futurs clients, ses fournisseurs, ses banquiers, mais aussi son entourage, et notamment ceux qui, dans cet entourage, pourraient être sollicités pour participer au capital de l'entreprise ou pour lui prêter de l'argent. Le créateur se sentira également très seul lorsqu'il prendra des décisions qui conditionneront la survie de son affaire et parfois même la sécurité matérielle de ses proches. Cette solitude risque de s'accroître avec le temps car il prendra l'habitude de décider de tout et de garder pour lui certaines informations. Il pourrait alors se retrouver entouré de simples exécutants avec lesquels il ne pourra partager ni ses joies ni ses soucis.

L'insécurité

La perte d'un contrat, le refus d'un découvert bancaire, l'arrivée brutale d'un nouveau concurrent, l'accident de santé... sont autant d'événements qui peuvent du jour au lendemain faire échouer une entreprise et remettre en cause des années d'efforts.

Certains se consolent en se disant que cette insécurité est le prix à payer pour développer une affaire, la vendre dans quelques années et réaliser ainsi une solide plus-value en capital. Ils ajouteront volontiers : « Voyez les succès enregistrés dans le secteur de l'e-business par des start-ups dont les dirigeants se sont enrichis rapidement. » Certes, mais si la presse met en exergue des réussites

spectaculaires, elle oublie de mentionner que dans le secteur des nouvelles technologies, le pourcentage d'échecs est important. La découverte d'un filon attire toujours des milliers de chercheurs d'or et seuls quelques-uns survivront. L'étroitesse du marché boursier français réduit d'ailleurs les possibilités d'introduction en Bourse et la taxation des plus-values est suffisamment efficace pour rogner un magot.

La méfiance

Les créateurs d'entreprise sont condamnés à la patience et à la modestie car le grand public, les fournisseurs, les clients et l'administration ne traitent avec respect que les puissants, c'est-à-dire ceux qui ont atteint la notoriété par la taille, les relations ou l'argent. Le créateur doit accepter cette situation et considérer que son âge et sa fougue constituent autant d'obstacles dans ses relations avec ceux qui l'entourent – les fonctionnaires de l'administration ou les banquiers notamment, qui répliqueront à l'agressivité par le respect rigoureux d'une réglementation capable de paralyser totalement les plus dynamiques.

Le sacrifice familial

Le chef d'entreprise travaille sept jours par semaine. Pour sa famille, la période de démarrage est un calvaire, ses enfants le considèrent comme un étranger et quand, très tard, il rentre à la maison, son chien le mord parce qu'il ne l'a pas reconnu. Qu'ajouter à cela sinon que le créateur ne travaille pas 12 heures par jour mais 24 heures sur 24 ? Il vit avec son entreprise, s'endort avec elle, rêve d'elle, se lève en pleine nuit pour noter ses idées, ne prend pas de vacances et n'a pas le temps de profiter de son argent, quand il commence, enfin, à bien gagner sa vie.

Le sacrifice financier

Laissez-moi vous raconter l'histoire de quatre créateurs que j'ai connus et dont j'ai déjà parlé dans ce livre.

Exemple

Quatre entrepreneurs bien différents

Le premier créateur était ingénieur diplômé de l'École Centrale de Paris. Il voulait fabriquer en trois mois des voiliers pour les

prochains championnats du monde. Très jeune, il semblait animé par une foi capable de soulever des montagnes. Ainsi, il s'était déjà fait embaucher au SMIC comme manœuvre sur un chantier naval en omettant de signaler qu'il était ingénieur et qu'il avait participé aux derniers championnats du monde dans la catégorie des « quarts tonners ».

Son projet de création semblait malheureusement peu viable : bâtir une réussite sur la simple idée de construire en trois mois des voiliers de 12 mètres était une vue de l'esprit. Notre candidat créateur n'avait même pas pris la peine d'interroger des clients potentiels, alors que le marché était réduit et que, de ce fait, il aurait été possible d'effectuer rapidement une étude exhaustive.

Le même jour, trois autres candidats créateurs vinrent me voir en me signalant qu'ils voulaient s'associer pour lancer une entreprise de *fast-food*. Le premier était ingénieur agroalimentaire et possédait une solide expérience professionnelle, le deuxième avait dirigé pendant quatre ans un service marketing au sein d'une grande entreprise et le troisième avait fait ses armes dans une grande banque. Tous trois possédaient une bonne formation en gestion récemment acquise dans une Business school réputée. Leur idée était séduisante. Elle consistait à distribuer par camionnette, sur les plages pendant l'été, dans les grandes villes pendant l'hiver, des hamburgers cuits au micro-ondes directement dans leur emballage de transport. Une étude sérieuse prouvait l'existence d'un important marché et le projet était tellement bien étudié que des chaînes de restauration souhaitaient s'y associer. Nos trois candidats créateurs avaient besoin de 80 000 €, ce qui ne semblait pas poser de problèmes, mais ils souhaitaient recevoir le même salaire que leurs camarades embauchés dans de grandes entreprises à leur sortie d'école. Ils s'étaient en outre organisés pour ne pas travailler plus de 8 heures par jour. Enfin, ils avaient réussi à obtenir d'une grande entreprise une offre de situation valable 6 mois... « Une solution de secours », disaient-ils.

Que croyez-vous qu'il arrivât ?

Six mois passèrent... Notre centralien continuait à vivre dans une chambre de bonne, mangeait des sandwichs, ne pensait pas à la situation qu'il aurait pu obtenir avec son diplôme d'ingénieur. Durant cette période, il avait revu complètement son projet, identifié les véritables facteurs clés de réussite dans son activité, obtenu un prêt personnel de 15 000 €, décroché un prix à la création de 9 000 €, réussi à convaincre un dirigeant de PME de lui prêter gratuitement un local, et il fabriquait son premier voilier.

Les trois créateurs de *fast-food*, quant à eux, avaient laissé tomber leur projet et travaillaient dans leur entreprise « de secours »... Interrogés sur les raisons de leur abandon, ils déclarèrent : « La création d'entreprise n'était pas faite pour nous. Nous avons obtenu les 80 000 € dont nous avons besoin pour démarrer, mais lorsque nous avons fait nos comptes, nous nous sommes aperçus qu'il nous fallait en réalité 95 000 € pour boucler notre budget. Il ne nous restait qu'une solution : réduire nos salaires et cela, nous ne pouvions l'accepter... »

Le créateur qui s'attribue d'emblée un salaire de PDG et rémunère son ou sa conjoint(e) pour les travaux de comptabilité réalisés dans l'entreprise, celui qui refuse de prendre lui-même les risques qu'il demande aux autres de prendre, qui cherche à maîtriser son avenir sans remettre en cause sa sécurité matérielle, celui-là fera probablement partie des 50 % de créateurs qui n'atteindront jamais le cap de la cinquième année. Ceux qui, au contraire, savent à quoi s'attendre et sont prêts à faire les sacrifices nécessaires, ont plus de chances de réussir, soit dans la création d'une nouvelle entreprise, soit comme futur successeur d'un patron de PME, soit encore comme responsable d'une unité autonome au sein d'une grande entreprise.

Quand on connaît le prix à payer pour créer, on a plus de chances de trouver le temps et l'énergie nécessaires pour se poser les deux questions suivantes :

- Quelles sont mes aspirations, quels sont les buts que je poursuis dans la vie ?
- Quelles sont les qualités qui me permettront de mobiliser mes collaborateurs et les défauts que je puis corriger ?

La réponse à la première question permettra au candidat dirigeant de savoir si la création d'une entreprise lui permettra d'être « bien dans sa peau ». La réponse à la seconde question, loin de le décourager, devrait l'éclairer sur la possibilité de « jouer en première, en seconde ou en troisième division ».

➤ Les défis à relever pour développer votre entreprise

Dans notre pays, les très petites entreprises (les TPE) qui n'emploient aucun salarié sont au nombre de 2,2 millions sur un total de 3,4 millions d'entreprises. Elles représentent donc la majorité des entreprises du secteur marchand. Elles englobent les auto-entrepreneurs et beaucoup de ces derniers rêvent d'embaucher des collaborateurs pour devenir en jour patrons d'une petite entreprise (PE), d'une entreprise de taille moyenne (PME), puis d'une ETI (entreprise de taille intermédiaire) et, pourquoi pas, d'une grande entreprise (GE).

Nombre d'entreprises

Salariés du secteur marchand

2,2 millions d'entreprises :

Notre tissu économique est largement constitué de petites entreprises et celles qui sont performantes sont celles qui ont à leur tête des dirigeants qui sont à la fois de bons stratèges, de bons leaders et de bons gestionnaires de leurs ressources financières. Il n'est pas évident de posséder ces trois qualités.

La difficulté d'être à la fois stratège, meneur d'hommes et gestionnaire financier

Ces qualités semblent contradictoires, notamment pour les hommes et les femmes qui préfèrent l'action à la réflexion mais la contradiction n'est qu'apparente.

Être stratège ne signifie pas élaborer des plans sophistiqués. Cela signifie d'abord rester ouvert sur son environnement pour y détecter les opportunités mais aussi les dangers susceptibles de menacer l'entreprise. La stratégie est donc un art autant qu'une science car elle repose notamment sur la curiosité, l'imagination et l'agilité mentale du dirigeant. Or ces qualités peuvent se développer.

Pour rester ouvert sur son environnement, un dirigeant doit cependant disposer d'un minimum de disponibilité et cela n'est pas toujours évident car les difficultés auxquelles il est confronté pourraient mener demain son entreprise au dépôt de bilan. Cela est d'autant moins évident qu'il ne peut obtenir cette disponibilité qu'en déléguant des responsabilités à ses collaborateurs.

Déléguer ? Hélas ! Beaucoup de chefs d'entreprises ont une fâcheuse tendance à déléguer uniquement ce qu'ils n'ont pas le temps de faire ou pas envie de faire, c'est pourquoi ils cantonnent leurs collaborateurs dans un rôle de simples exécutants. S'ils veulent que ces collaborateurs acceptent d'exercer des responsabilités, ils doivent au contraire avoir le courage de leur abandonner une partie de leur pouvoir. Ils doivent aussi accepter l'idée que ces collaborateurs puissent devenir meilleurs qu'eux y compris dans les domaines où eux-mêmes excellent... Pas évident pour des patrons qui étaient obligés de tout faire eux-mêmes lorsqu'ils ont créé leur entreprise. Pire encore, certains de ces dirigeants ont pris l'habitude de mesurer leur efficacité par leur capacité à résoudre milles difficultés quotidiennes et ils ont fini par se trouver bons !

Durant les quinze dernières années, ces chefs d'entreprise ont été confrontés à la concurrence des pays en voie de développement, mais cette concurrence ne suffit plus à expliquer le manque de compétitivité de nos PME. Aujourd'hui, le déficit de la balance commerciale française avec un pays comme la Chine est largement inférieur au déficit commercial avec nos partenaires européens. C'est pourquoi il est banal d'évoquer la nécessité pour un chef d'entreprise de maîtriser des outils de gestion financière qui lui permettront de compresser ses coûts de production, de suivre sa rentabilité et de financer par des ressources financières permanentes ses besoins permanents et notamment ses besoins en fonds de roulement représentés par ses stocks et les crédits consentis à ses clients.

Cela n'a rien de compliqué mais cela ne fait que renforcer la nécessité de déléguer des responsabilités aux collaborateurs.

La nécessité (et la difficulté) de déléguer

En fait, les principaux obstacles à la délégation de responsabilités dans une PME, mais aussi dans une grande entreprise, découlent de deux idées reçues.

Beaucoup de dirigeants sont d'abord convaincus que leurs collaborateurs constituent le principal obstacle au changement car ils privilégient leur intérêt personnel à celui de leur entreprise. Ces mêmes dirigeants sont également convaincus que pour introduire le changement au sein de leur entreprise, ils doivent modifier eux-mêmes leur style de commandement et qu'il s'agit là d'une tâche quasi impossible.

► *Les motivations des collaborateurs ne sont pas un obstacle à la délégation*

Quoi de plus normal pour un individu que de faire passer ses intérêts personnels avant ceux de son entreprise ou de son patron ? Si nous étions à sa place nous ferions probablement la même chose, n'est-ce pas ? N'est-il pas normal qu'un homme ou une femme veuille assurer sa subsistance, qu'il ait besoin d'être respecté, de se respecter lui-même et de donner un sens à sa vie professionnelle ?

Le principal obstacle à la délégation, ce sont les dirigeants qui, inconsciemment, voudraient façonner autrui à leur propre image et ne voient chez leurs collaborateurs que les défauts au lieu de voir

d'emblée les qualités. Ces collaborateurs percevront les jugements de valeur dont ils font l'objet et refuseront de prendre les risques inhérents à l'exercice de responsabilités.

En fait, c'est lorsqu'ils n'ont pas de vrai projet que les dirigeants démotivent leurs collaborateurs. S'ils sont « clairs avec eux-mêmes », s'ils savent où ils rêvent d'aller, alors ils verront d'emblée, chez ceux qui les entourent, les qualités susceptibles de favoriser leur projet.

► *Il n'est pas nécessaire de modifier son style de commandement*

Contrairement à une idée reçue, le dirigeant n'est pas obligé de modifier son style de commandement pour mobiliser ceux qui l'entourent. D'ailleurs, il n'existe pas de style idéal de commandement, contrairement à ce qu'affirment de nombreux adeptes du management participatif.

Si un style idéal existait, il devrait être capable de satisfaire tous les collaborateurs ; or les aspirations varient d'un individu à l'autre. Certains veulent décider et d'autres exécuter, certains désirent avoir une grande liberté de manœuvre et d'autres préfèrent recevoir des directives précises, certains sont sensibles aux satisfactions morales et d'autres uniquement à la rémunération...

Si un style idéal de management existait, il devrait également s'adapter à la situation économique de l'entreprise, à ses habitudes, ses coutumes, la nature de ses structures, de ses systèmes de contrôle, bref, à tellement d'éléments que le dirigeant idéal serait une vraie girouette qui évoluerait au gré des circonstances et perdrait toute crédibilité aux yeux de ses collaborateurs.



« Connais toi toi-même et tu connaîtras l'univers et les dieux. »

Fronton du temple de Delphes

En fait, il existe autant de styles de commandement qu'il existe de dirigeants et si un patron modifie la manière dont il prend ses décisions, c'est le plus souvent sous la pression de difficultés. Ces difficultés passées il reprendra ses méthodes habituelles de

commandement.

Attention néanmoins : s'il n'existe pas de style idéal de commandement, un manager doit toutefois prendre conscience de la manière dont il prend ses décisions. Il n'y a rien de plus démotivant qu'un patron qui déclare à ses collaborateurs qu'il veut leur donner le maximum de responsabilités et qui en fait ne peut s'empêcher de tout décider et tout régenter. Ses collaborateurs le jugeront sur ses actes et non sur ses déclarations et s'ils ont le sentiment d'être manipulés, ils refuseront toute responsabilité.

S'il doit prendre conscience de ses méthodes de management, le dirigeant doit surtout prendre conscience de ses objectifs car les idées reçues précédemment évoquées ne sont que le reflet du principal obstacle à la délégation : la méconnaissance par le dirigeant des objectifs qu'il poursuit.

Connaître ses qualités et ses limites est un atout très important dans l'art de motiver les collaborateurs, mais il est encore plus important de savoir où on veut aller.



« Il n'y a pas de bon vent pour celui qui ne sait où il va. »

SÉNÈQUE

Mais, me direz-vous, comment imaginer qu'un patron n'ait jamais réfléchi à ce qu'il attend de la vie ? Certes, mais dans ce cas, comment expliquer que beaucoup de dirigeants et cadres dirigeants se plongent dans leurs activités quotidiennes en espérant inconsciemment que les événements viendront naturellement leur révéler ce qu'ils devraient faire pour être heureux ? Hélas, il est rare que les événements viennent les combler et comme la vérité reste cachée, ils s'en consolent en protégeant un peu plus leur territoire en centralisant des décisions qu'ils pourraient déléguer, en arbitrant des conflits mineurs dont leurs collaborateurs pourraient se charger, en conservant par-devers eux des informations qu'ils distilleront au compte-gouttes pour mieux affirmer leur autorité.

Certains patrons contesteront mes propos en affirmant que leur objectif dans la vie est de développer leur entreprise. Mais encore ? Souhaitent-ils gagner beaucoup d'argent et pourquoi ? Veulent-ils en permanence se dépasser ? Désirent-ils satisfaire un goût prononcé du pouvoir et comment ? Recherchent-ils la notoriété ? Un statut social

élevé ? Être indépendants ? S'épanouir dans les contacts humains ? Dans leur vie familiale ? Dans une activité intellectuelle ? Artistique ? Bref, quel serait leur rêve le plus fou à 10 ans si aucun obstacle ne s'y opposait ? Quel serait l'objectif pour lequel ils seraient prêts à se battre jusqu'au bout ?

Si c'est effectivement la réussite de leur entreprise, sont-ils au clair sur deux éléments importants : la rentabilité de cette entreprise et sa croissance ? Quel type de rentabilité ? Sa rentabilité par rapport au chiffre d'affaires ? Par rapport à l'argent qu'ils ont personnellement investi dans l'entreprise ? Quel type de croissance recherchent-ils ? La croissance du chiffre d'affaires ? La croissance de leurs effectifs en personnel ? La croissance de la part de marché ? Sur les objectifs de rentabilité et de croissance qu'ils ont choisis, quelles seraient les performances chiffrées qui, à 5 ans ou 10 ans, correspondraient à leurs vœux les plus chers ? N'y aurait-il pas un troisième objectif, qualitatif celui-là, dont la réalisation leur permettrait d'être pleinement heureux ?

Les grands dirigeants que j'ai la chance de côtoyer ont tous un style de management différent, mais ils savent tous où ils veulent aller. C'est certainement la raison pour laquelle ils ont au moins une qualité en commun : ils savent écouter leurs collaborateurs car ils savent que ces collaborateurs peuvent favoriser la réalisation de leurs objectifs.



Histoire d'entrepreneur

Pierre Bellon, un patron qui sait où il veut aller

Lors d'une conférence que je faisais aux côtés de **Pierre Bellon**, président fondateur de Sodexo, une entreprise de restauration rapide qui comptait alors environ 220 000 salariés répartis dans le monde entier, je venais de suggérer à nos auditeurs de bien réfléchir aux buts qu'ils poursuivaient dans la vie. Sous le coup d'une impulsion, je me suis tourné vers Pierre Bellon pour lui demander : « Et vous, Président, quel est votre rêve le plus fou ? » Il me répondit spontanément : « Avoir un million de salariés. » Et d'ajouter : « Comme nous pratiquons chez nous la promotion interne, mes collaborateurs n'ont pas de souci à se faire... »

En 2016, Sodexo emploie 428 000 collaborateurs... qui connaissent certainement le rêve le plus fou du fondateur.

Mais quand bien même un chef d'entreprise serait clair avec lui-même et quand bien même il verrait uniquement chez ses cadres et employés

les qualités susceptibles de favoriser ses projets, cela suffirait-il pour qu'ils acceptent d'exercer des responsabilités ?

Cela n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît ; l'art de motiver ne s'apprend pas dans des bouquins mais sur le terrain. Il s'apprend le plus souvent à coup d'erreurs réparées et de difficultés surmontées. Il exige une autre forme d'intelligence que l'intelligence analytique ou théorique classique.

L'intelligence des relations humaines, moteur de l'art de déléguer

L'intelligence analytique ou logico-mathématique est l'intelligence qui est privilégiée par notre système éducatif. Elle traduit la capacité d'un individu à analyser, calculer, mesurer et faire preuve de logique pour résoudre les problèmes. Elle est souvent quantifiée, avec plus ou moins de bonheur, par le quotient intellectuel, le QI, de cet individu.

Il existe bien d'autres formes d'intelligence : l'intelligence du musicien qui fait vibrer une salle de concert, celle de l'architecte qui maîtrise l'espace, l'intelligence du danseur qui utilise son corps pour exprimer des idées ou des émotions, l'intelligence des relations humaines grâce auxquelles un chef d'entreprise va motiver ses collaborateurs.

C'est l'intelligence interpersonnelle qui favorise la tolérance, la coopération avec les collaborateurs et permet de mieux comprendre leurs intentions, leurs motivations et la manière de composer avec elles. C'est l'intelligence émotionnelle qui favorise l'empathie qui nous permet de détecter et gérer nos pulsions négatives de colère, de peur ou d'anxiété. L'empathie est cette chaleur humaine grâce à laquelle nous comprenons ce que ressentent les personnes qui sont en face de nous. Elle repose sur notre présence auprès d'elles, sur la considération que nous avons pour elles et sur la confiance que nous avons dans leur capacité à exercer des responsabilités.

Nous savons tous, plus ou moins bien, déchiffrer les émotions des personnes que nous côtoyons car elles s'expriment par des signaux non verbaux et notamment leurs gestes et l'expression de leur visage.



Conseil

Dans une entreprise, la stratégie et la gestion financière pourraient être le domaine de l'intelligence analytique, la

La chaleur humaine ne doit pas être confondue avec l'affectivité qui a tendance à étouffer l'autre et dont les patrons paternalistes se servent le plus souvent pour manipuler leurs subordonnés. Ils croient que le meilleur procédé pour comprendre ce que ressentent ces subordonnés c'est de se mettre à leur place et de les aimer. En s'impliquant affectivement, ils projettent sur eux une image déformée d'eux-mêmes et tentent de résoudre des problèmes qui ne sont pas ceux des personnes qu'ils voudraient aider. Les collaborateurs se sentent incompris mais ils n'osent pas l'avouer à leur patron. Ce qu'ils souhaitent, eux, c'est avoir un interlocuteur désireux de les écouter pour qu'ils puissent résoudre eux-mêmes leurs problèmes mais pas un dirigeant qui leur dira ce qu'il ferait s'il était à leur place.

Être proche des collaborateurs tout en étant différent d'eux est un élément très important de la délégation. Ainsi, ces collaborateurs auront le sentiment que leur patron comprend ce qu'ils ressentent et eux-mêmes comprendront que ce patron puisse avoir des objectifs différents des leurs, qu'il puisse être exigeant sur les résultats mais accepter d'en discuter avec eux pour trouver des solutions susceptibles de concilier ses motivations et les leurs. Ce patron-là sera perçu par ses collaborateurs comme un patron ayant le sens de la mesure et avec lequel il fait bon travailler.

La réalité est moins caricaturale que cela car il est rare qu'une personne ayant un QI élevé soit dépourvue d'intelligence émotionnelle mais certains grands patrons sont de bons stratèges et de mauvais meneurs d'hommes. Fort heureusement, les dirigeants courageux et généreux qui savent où ils veulent aller développent tout naturellement leur intelligence des relations humaines et ils sont moins enclins aux pulsions de colère, de peur ou d'anxiété. Ils savent qu'en cédant à un excès de colère ils peuvent démotiver durablement leurs collaborateurs c'est pourquoi ils « lâchent prise » avant qu'une pulsion négative devienne destructrice. Ils comprennent aussi qu'il ne faut pas tuer leurs propres émotions pour les maîtriser car chaque émotion positive comme l'enthousiasme et la persévérance enrichit leur vie et c'est l'équilibre entre émotions positives et négatives qui contribue à leur épanouissement personnel. Ils réalisent surtout que la prise de conscience de ces émotions fait partie intégrante de la connaissance de soi, au même titre que la prise de conscience des objectifs dont la réalisation les rendrait heureux dans la vie.

► *Courage et générosité : deux vertus de l'intelligence des relations humaines*

S'il a du courage, le dirigeant qui sait où il veut aller n'hésitera pas à s'entourer de collaborateurs désireux de se dépasser, ayant du caractère sans être caractériels et qui auront la générosité de donner autant qu'ils recevront.

Il n'est pas difficile de trouver des hommes et des femmes qui possèdent ces qualités. Contrairement à une autre idée reçue, la majorité des individus brûlent d'envie de jouer un rôle important au sein de leur entreprise et de pouvoir dire à leurs amis que c'est grâce à eux qu'elle s'est développée. Ils rêveraient même d'être leur propre patron si la chance leur était donnée de trouver une bonne idée.

Les collaborateurs qui ont du tempérament ne sont pas toujours faciles à gérer et c'est pourquoi il faut **du courage** pour respecter leur désir d'autonomie et laisser à chacun son « jardin secret ». Il faut du courage pour les inciter à se respecter eux-mêmes en réglant eux-mêmes leurs problèmes au lieu de les imputer à leurs subordonnés.

Hier, le rôle du dirigeant était d'organiser, coordonner, décider, contrôler alors qu'aujourd'hui il est d'écouter, communiquer, argumenter, négocier et souvent concéder. Au lieu d'avoir des idées, le dirigeant d'aujourd'hui doit encourager ses collaborateurs à mettre en œuvre leurs propres idées. Cela demande du courage mais aussi de la générosité.

Si le courage est une qualité clé de l'art de diriger, **la générosité** l'est aussi.

Certains patrons privilégient les objectifs à atteindre et non les individus chargés de les atteindre. Leur but avoué est souvent de maximiser leurs profits. Ils s'enorgueillissent de leurs performances, ne réalisent pas qu'elles sont atteintes au prix d'une pression excessive exercée sur leurs subordonnés et ils sont convaincus que la rémunération accordée à ces derniers suffit à les motiver. Un management déshumanisé n'a jamais conduit à des succès durables.



Conseil

Le vrai leader est celui qui accepte de donner à ses collaborateurs une partie de son

bien le plus précieux : son

Le vrai leader prend le temps d'écouter ses collaborateurs afin de percevoir leurs motivations et pour éviter de porter des jugements de valeur prématurés sur leurs préférences et leurs comportements. Il doit leur consacrer beaucoup de temps pour les former afin qu'ils soient capables d'exercer les responsabilités qui leur sont confiées. Il doit également leur donner le temps de prouver leur efficacité.

Oui, mais suffit-il qu'un patron soit clair avec les objectifs qu'il poursuit, qu'il ait le courage et la générosité de cultiver son intelligence des relations humaines pour que ses collaborateurs acceptent d'exercer des responsabilités ?

Si un dirigeant est clair avec les objectifs qu'il poursuit, s'il accepte que ses collaborateurs aient des motivations qui diffèrent des siennes et s'il a vraiment le désir de les satisfaire, alors la probabilité sera élevée que ses collaborateurs acceptent d'exercer des responsabilités.

Malheureusement, le dirigeant parfait n'existe pas et c'est pourquoi le management des hommes, c'est comme le bon vin : il faut beaucoup de temps et de patience pour arriver à maturité.

Et qu'on le veuille ou non, la relation patron-subordonnés est une relation de pouvoir. Le patron paternaliste pense qu'il suffit d'aimer pour la faire oublier mais les subordonnés n'oublient pas qu'ils peuvent un jour se faire « virer ».

L'exercice de responsabilités constitue certes un beau défi dans la mesure où il augmente la compétence des intéressés dans leur entreprise et dans leur métier mais, dans un environnement qui change rapidement, rien ne dit que cette entreprise survivra et qu'il ne faudra pas changer de métier.

Les collaborateurs accepteront les responsabilités qui leur sont confiées mais une partie d'eux-mêmes restera sur la réserve. Ils s'engageront mais ils ne mobiliseront pas totalement leur enthousiasme, leur désir de se dépasser, leur curiosité, leur imagination et leur agilité mentale.

Or, dans un environnement qui évolue rapidement, l'entreprise a besoin d'exploiter pleinement toutes leurs qualités. L'art de diriger est donc devenu l'art d'offrir aux collaborateurs des défis qui leur permettront de s'épanouir dans leur métier.

L'augmentation des profits de l'entreprise et la réduction de ses coûts peut répondre aux vœux d'un patron mais ce type d'objectif ne saurait constituer aux yeux des collaborateurs une grande vision susceptible

de les motiver durablement, quel que soit le charisme de leur dirigeant.

L'amélioration de la qualité des services rendus aux clients pourrait mobiliser durablement le personnel d'une entreprise car le sentiment d'être utile à autrui peut donner sens à une vie professionnelle tout en contribuant à la rentabilité. Or, presque toutes les entreprises ont de gros progrès à faire dans ce domaine.

La croissance de l'entreprise peut également constituer un grand défi si cette entreprise pratique la promotion interne car ceux qui ont accepté de prendre des responsabilités auront l'espérance d'occuper demain des postes plus importants.

Les changements qui se produisent actuellement dans notre environnement donnent aux dirigeants et futurs dirigeants la possibilité d'offrir à leurs collaborateurs un défi beaucoup plus important : s'approprier le changement et devenir de vrais entrepreneurs.

Au-delà de la délégation : faire de ses collaborateurs des entrepreneurs ?

Ces dernières années, le changement s'est accéléré prodigieusement avec la libre circulation des hommes et des capitaux au sein de l'Union européenne, l'explosion de la concurrence des pays émergents, l'ubérisation de nombreux secteurs qui semblaient auparavant à l'abri des concurrents, l'avènement des nouvelles technologies, la création de métabases de données, l'épanouissement de la productique et la possibilité de fabriquer des biens et services sur mesure tout en bénéficiant des gains de productivité qui découlaient auparavant des productions de masse. Le changement s'est également manifesté par l'entrée des sociétés d'investissement dans le capital de PME avec le risque pour celles-ci de perdre leur indépendance. Il s'est aussi manifesté avec la spéculation en bourse de nos concitoyens avec pour conséquence l'obsession de la rentabilité à court terme...

La Chine avait décidé d'être l'usine du monde, l'Inde le bureau du monde le Brésil son grenier. Hier, nos économistes ne s'inquiétaient pas de l'affaiblissement de notre industrie car ils estimaient que l'avenir était dans les services et que notre expertise nous mettait à l'abri de la concurrence des pays émergents. Grave erreur ! Aujourd'hui, l'Inde représente déjà plus de 60 % du volume mondial de l'ingénierie qui constitue le cœur de la recherche et développement. La Chine mise sur les services pour son essor économique et demain, d'autres pays émergents auront des coûts salariaux largement inférieurs aux nôtres.

Le changement est aujourd'hui si rapide dans tous les secteurs d'activité qu'un dirigeant n'est plus capable de détecter et d'exploiter toutes les opportunités qui peuvent en découler, même s'il est assisté dans cette tâche par des cadres compétents. Désormais, tous les collaborateurs de l'entreprise, depuis le manutentionnaire jusqu'au directeur général, doivent se mobiliser pour détecter ces opportunités et les exploiter. Ils accepteront de le faire s'ils sont désireux de s'approprier le changement. Ils s'approprieront le changement si le dirigeant fait de chacun d'eux un véritable manager-entrepreneur. Cela va donc bien au-delà de la simple délégation de responsabilités. Est-ce difficile ? Certes oui. Est-ce impossible ? Certainement pas.

Il convient d'abord de s'entourer de collaborateurs qui ont du cœur et du courage puis de les aider à développer toutes les qualités que nous avons évoquées dans les pages qui précèdent.

Tout est possible si vous faites l'effort de mieux vous connaître pour mieux percevoir vos motivations et développer les qualité qui vous permettront de mobiliser ceux qui vous entourent. Le moment est venu de vous jeter à l'eau.

⇒ Mieux vous connaître pour mieux relever les défis

Pour mieux vous connaître, ayez le courage de mener d'abord un travail de réflexion personnel. Entreprenez sérieusement l'analyse de vos motivations, de vos qualités et de vos défauts :

- Trouvez du temps et un endroit tranquille pour réfléchir.
- Jetez pêle-mêle vos idées sur une feuille de papier.
- Utilisez les questionnaires proposés dans les pages qui suivent.
- Parlez de vous avec des personnes qui vous connaissent bien et qui vous donneront leur opinion sans complaisance.
- Faites éventuellement appel à un psychologue qui maîtrise les outils d'analyse caractérologique.

Menez vous-même le travail de réflexion

► *Pour identifier vous-même vos motivations*

Le moteur de la plupart des créateurs c'est le désir d'aller toujours plus loin (ce que les Américains appellent l'*achievement motivation*), l'envie de liberté et, à un moindre degré, le goût du pouvoir (*power motivation*). Aller toujours plus loin, se dépasser et surmonter les obstacles, tel est le but de presque tous ceux qui souhaitent créer une entreprise. Ce qu'ils veulent, c'est gagner et dépasser les objectifs qu'ils se sont eux-mêmes fixés. Travailler dur pour le plaisir de travailler dur ne les intéresse pas ; ce qu'ils souhaitent, c'est travailler dur pour atteindre plus vite leurs objectifs.

Le créateur veut aussi rester libre d'orienter sa vie, de fixer ses objectifs, de se juger lui-même, de choisir son cadre de travail et ses collaborateurs. Le pouvoir l'attire car il lui procure une certaine jouissance mais son goût du pouvoir est probablement moins fort que chez les responsables de grandes sociétés.

On a beaucoup écrit sur la volonté de puissance des dirigeants, négligeant trop souvent de distinguer le cas des patrons des petites et moyennes entreprises et celui des présidents de grandes firmes. C'est en effet chez les PDG de ces grandes firmes que l'on trouve réunies la volonté d'aller toujours plus loin et une forte attirance pour le pouvoir. La nature beaucoup plus politisée des méthodes de promotion utilisées par les grands groupes, la complexité de leurs structures et l'importance sociale du rôle de leurs responsables, tout cela favorise l'accès aux postes les plus élevés de ceux qui possèdent non seulement le « punch » mais aussi l'aptitude à s'informer, l'art de l'imprécision et du tâtonnement systématique, et, d'une manière plus générale, le sens du pouvoir.

Un goût trop développé du pouvoir présenterait d'ailleurs des risques certains au niveau de la petite entreprise car il inciterait son dirigeant à privilégier son statut personnel (et par là même, son salaire, ses titres, son cadre de travail) au détriment des objectifs à atteindre ; son autorité ou ses prérogatives, au détriment de la résolution des problèmes. Le patron obsédé par le pouvoir percevrait ses conflits d'autorité comme des conflits quasi insolubles, il n'hésiterait donc pas à vendre son affaire ou à la laisser périr, s'il pensait que demain il pourrait en perdre le contrôle.

Désir d'aller toujours plus loin, attrait pour la liberté et goût « réaliste » du pouvoir, telles sont donc les motivations les plus fréquentes chez le créateur d'entreprise. Malheureusement, dans notre pays on n'apprécie pas toujours ceux qui veulent se mettre en avant et jouer les pionniers. C'est sans doute pourquoi les candidats créateurs éprouvent un certain malaise à s'avouer qu'au fond d'eux-mêmes, ils souhaitent être au-dessus des autres. Ils se cachent donc derrière les

paravents que leur propose la littérature du management : poursuite d'un idéal, édification d'un cadre agréable pour ceux qui travaillent avec eux, prestige de leur ville ou de leur pays... La liste des « motivations alibis » remplirait plusieurs pages.

Mais il faut regarder la vérité en face : si vous ne voulez pas faire mieux que les autres, gardez-vous de créer une entreprise, cela vous évitera bien des difficultés. Si par contre vous désirez vous dépasser, faites l'effort de réfléchir aux buts que vous poursuivez dans la vie, en détectant vos motivations.

Détectez vos motivations



Quels ont été dans le passé les événements qui m'ont le plus marqué ? Pourquoi m'ont-ils marqué ?



Quelles ont été les crises (professionnelles, familiales...) que j'ai traversées ? Comment les ai-je surmontées ? Quelle a été leur influence sur mon comportement ?



Quels ont été les événements (professionnels, familiaux...) qui m'ont apporté les plus grandes satisfactions ? En ai-je tiré parti ? Comment ?



Quelles ont été les 5 ou 6 personnes qui m'ont le plus influencé dans un sens positif ou négatif ? Pourquoi ?



Quel a été le résultat de cette influence ?



Quelles sont, parmi mes activités professionnelles et extraprofessionnelles actuelles, celles qui me procurent le plus de satisfactions ? Pourquoi ?



Quelles sont, parmi ces activités professionnelles ou extraprofessionnelles, celles qui me procurent le plus d'insatisfactions, d'anxiété ? Pourquoi ?

Reprenez ensuite les réponses que vous avez données aux questions qui précèdent et tentez de classer ces réponses par ordre d'importance décroissante.

Réalisez maintenant deux petits tests pour apprécier votre désir d'aller plus loin et votre goût du pouvoir. Il s'agit là de petits jeux à l'efficacité limitée mais les jeux sont aussi de bons révélateurs d'un tempérament.

Testez votre désir d'aller toujours plus loin



NOU

☐

Aimez-vous le sport d'équipe ?



Si vous étiez un boxeur sur un ring face à un adversaire agressif et que vous deviez choisir entre lui donner une correction pour lui faire payer son comportement ou accepter de vous faire malmené pour garder vos forces en vue d'un autre combat plus important.

☐

Chosisriez-vous la seconde attitude ?

☐

Attaquez-vous d'emblée votre journée par les tâches les plus importantes sans avoir envie de vous débarrasser d'abord des tâches secondaires ?

☐

Éprouvez-vous un grand plaisir lorsque vous avez trouvé une idée nouvelle ?

☐

Éprouvez-vous un grand plaisir lorsque vous avez mis au point une méthode de travail nouvelle ?

☐

Cela vous arrive-t-il souvent de vous voir reprocher votre enthousiasme pour une idée ou pour un projet ?

☐

Dit-on de vous : « Lorsqu'il est sur une idée ou un projet, plus rien ne compte pour lui ? »

☐

Êtes-vous de ceux qui pensent que la chance ne joue pas un grand rôle dans la réussite d'un individu ?

☐

Pensez-vous que la chance appartienne d'abord à ceux qui font le nécessaire pour en profiter ?

☐

Si vous avez fait des erreurs, aimez-vous que l'on vous précise les raisons pour lesquelles vous les avez commises ?

☐

D'une manière générale, demandez-vous souvent l'avis des autres ?

☐

Pensez-vous qu'en période de crise économique, il existe autant d'opportunités pour créer une entreprise qu'en période d'expansion ?

☐



Les risques que vous prenez sont-ils toujours modérés ?

☐


Prenez-vous parfois de gros risques sans être totalement convaincu que le jeu en vaille la chandelle ?

☐


Aimez-vous voyager à l'étranger ?

☐


Êtes-vous à l'aise lorsque vous êtes reçu dans un milieu où vous ne connaissez personne ?



Si vous créez une entreprise, vous vivrez probablement durant de longues années dans l'insécurité (peut-être même jusqu'à l'âge de la retraite).

– Acceptez-vous un tel risque ?

☐

– Votre conjoint(e) l'accepte-t-il (elle) ?

☐


Si vous avez déjà travaillé dans une grande entreprise et que vous avez rencontré des difficultés, à quoi ont-elles été dues ?

– Je voulais monter plus vite dans la hiérarchie.

☐

– J'ai été considéré comme un déviant, comme une personne qui ne respectait pas les normes du groupe.

☐

– Je n'ai pas eu la possibilité de mettre en œuvre mes idées.

– On n'a pas reconnu mes mérites.

☐
☐


Si vous avez quitté cette entreprise, êtes-vous parti en bons termes avec son dirigeant ?

☐


Si vous n'avez pas encore travaillé dans une grande entreprise et si vous deviez entrer dans l'une d'elles, pensez-vous que vous auriez des problèmes ?



Pour quelles raisons ?

– Je souhaiterais obtenir la place du PDG.

☐

– Mes idées seraient considérées comme trop révolutionnaires.

☐

– L'entreprise ne pourrait me donner le salaire que je mérite.

☐

– Je n'aurais pas suffisamment de liberté d'action.

☐

Calculez le nombre total de cases cochées dans la colonne des « OUI ».

Résultat de votre test

Plus de 20 « OUI » : la création d'une entreprise vous permettrait probablement de satisfaire votre goût du challenge.

Vous seriez en effet confronté chaque jour à mille défis. Évitez toutefois de mesurer votre efficacité au talent avec lequel vous surmonterez mille difficultés quotidiennes. Vous pourriez très vite vous prendre pour un surdoué du management et vous pourriez

également devenir, comme le disait Detoeuf, « une machine à broyer du travail qui se fausse quand elle s'arrête mais ne s'arrête pas toujours quand elle est faussée ».

Entre 10 et 20 « OUI » : réfléchissez avant de créer.

Vous aimez relever des défis mais ne vous engagez pas tête baissée dans la création sans avoir réfléchi à ses avantages et ses inconvénients. Si vous étiez tenté de tout laisser tomber au moment critique, vous seriez affaibli et vous constitueriez une proie facile pour vos concurrents. Soyez conscient qu'il est possible d'arriver à la tête d'une entreprise sans nécessairement l'avoir créée. De nombreux patrons ont en effet accédé au sommet de la hiérarchie en exerçant des responsabilités fonctionnelles ou en rachetant une entreprise en bonne santé.

Moins de 10 « OUI » : attention ! La création d'une entreprise est une course d'obstacles et ces derniers sont souvent redoutables.

À la fin de leur carrière professionnelle, certains patrons ont le sentiment d'être passés à côté du bonheur. Ne soyez pas de ceux-là et restez conscient que le prix à payer pour créer une entreprise est un prix qui pourrait vous sembler trop élevé.

Testez votre goût du pouvoir



NON



pas ?

Aimez-vous donner aux autres des conseils même si on ne les sollicite

☐

Pensez-vous que, parfois, ces conseils n'aient pas pour but d'aider les autres mais plutôt de vous affirmer ?

☐

Avez-vous tendance à vouloir influencer le comportement et la vie de ceux qui vous entourent (votrefamille, vos amis, vos collaborateurs) ?

☐

Vos actions ont-elles tendance à provoquer chez les autres des réactions intenses (de plaisir, de crainte, de colère) ?

☐

Aimez-vous provoquer de telles réactions ?

☐

Accordez-vous beaucoup d'importance à ce que les autres pensent de vous ?

☐

Seriez-vous gêné de ne pas être considéré comme quelqu'un d'important ?

☐



Souhaitez-vous être le patron en toutes circonstances ?



Le fait de vaincre un adversaire vous procure-t-il une grande satisfaction ?



Placé devant le choix suivant :

1. Posséder une entreprise qui vous permette d'obtenir un revenu personnel annuel de 100 000 € et qui soit leader sur un marché susceptible de vastes développements.

2. Posséder une petite entreprise qui ne puisse grandir mais qui vous garantisser un revenu annuel de 300 000 €.



Choisiriez-vous la première option ?

Calculez le nombre total de cases cochées dans la colonne des « OUI ».

Résultat de votre test

Plus de 7 « OUI » : la création d'une entreprise vous permettrait certainement de satisfaire votre goût du pouvoir.

Ce goût du pouvoir est le moteur qui anime la plupart des chefs d'entreprise... et des responsables politiques. N'ayez donc pas honte de cette motivation. Soyez cependant conscient que pour développer votre entreprise, vous devrez abandonner une partie de votre pouvoir à des collaborateurs de valeur. Une réussite exceptionnelle est rarement le fait d'hommes ou de femmes autocrates qui prennent sur leurs épaules les responsabilités des autres.

Entre 4 et 7 « OUI » : réfléchissez avant de créer.

Vous n'êtes probablement pas obnubilé par le désir d'être considéré comme le chef en toutes circonstances. N'en tirez pas des conclusions prématurées. Il existe autant de profils psychologiques qu'il existe de chefs d'entreprise et vous pouvez devenir un leader par vos qualités de stratégie, de gestionnaire ou de meneur d'hommes.

Votre réussite sera peut-être moins rapide mais elle pourrait être plus durable que celle des dirigeants animés d'un très fort goût du pouvoir.

Moins de 4 « OUI » : attention !

Le goût du pouvoir est un puissant moteur pour surmonter les obstacles de la création. Si vous n'avez pas un tigre dans votre moteur, vous souffrirez probablement. Cependant, si vous savez mieux que les autres mobiliser votre entourage grâce à votre écoute, votre générosité et l'intérêt que vous portez à autrui, vous pourriez réussir aussi bien que les frénétiques de la réussite.

Exprimez vos rêves



Répondez aux questions « ouvertes » suivantes.



Quel serait mon rêve le plus fou pour dans 15 ans, si aucun obstacle ne venait gêner mes projets ? Si j'imaginais ce rêve : nature de mon statut social en 2030 ? Niveau de mon revenu ? de ma fortune ? Nature de ma vie familiale ? De mon activité politique ? religieuse ? etc.



Si j'avais la chance de gagner 3 millions d'euros à Euromillion ou au loto, comment les utiliserais-je ?



Pour quelles raisons ai-je l'intention de créer une entreprise ?



Le banquier à qui je vais essayer d'emprunter de l'argent me demandera probablement ma caution personnelle (c'est-à-dire l'engagement de le rembourser sur mes biens personnels si mon entreprise était un jour en difficulté). Accepterai-je de donner cette caution ? Pourquoi ?



Mon ou ma conjoint(e) acceptera-t-il (elle) que je donne cette caution ? Pourquoi ?



Suis-je prêt à m'associer avec un partenaire pour créer mon entreprise ? Pourquoi ?



En créant cette entreprise, quelles sont mes aspirations :

- quant à mes horaires de travail ? Suis-je prêt à travailler 12 heures par jour, 12 mois sur 12 ?
- quant à l'éducation de mes enfants ? Accepterai-je l'idée que mon ou ma conjoint(e) s'en occupe seul(e) ?
- quant à mes vacances ? L'idée de ne jamais en prendre me gêne-t-elle ? Pourquoi ?
- quant à ma retraite ? L'idée de rester en poste tant que mes capacités physiques et intellectuelles seront suffisantes me trouble-t-elle ? Pourquoi ?

Reprenez ensuite les réponses données à tous vos questionnaires et passez en revue les motivations qui vous paraissent favorables à la création d'une entreprise et celles qui doivent vous amener à réfléchir avant de vous lancer.

► Pour détecter les qualités qui vous permettront de mobiliser ceux qui vous entourent

Pierre Le Baud, un ancien vice-président de la Confédération générale des petites et moyennes entreprises, demanda un jour à Harry Oppenheimer : « Quelle est la clé du succès ? ». Le président de la De Beers répondit : « Bien choisir son père », pour ajouter ensuite : « Réflexion faite, c'est plutôt de savoir se juger avec objectivité ».

Profitons de cette anecdote pour répéter qu'il existe une grande diversité de profils chez les créateurs qui réussissent. Il n'est donc pas possible de proposer une recette qui permettrait de dire à quelqu'un : « Vous avez les qualités d'un créateur » ou « Vous ne les avez pas ». Si un individu ne peut prétendre cumuler toutes les qualités que nous allons évoquer, tout créateur devrait en revanche tenter de connaître celles qui lui permettront de mobiliser ses futurs collaborateurs. Pour cela, il peut s'aider du questionnaire suivant.

Testez vos qualités de créateur



Éternité prêt à tenir bon tant qu'il y a de l'espoir ?

Esprit d'initiative vous les devants sans attendre que les autres vous dictent votre conduite ?

Sens des responsabilités acceptez vos responsabilités et réussissez-vous généralement à les assumer jusqu'au bout ?

Résistance aux critiques vous renforcent lorsqu'on leur « cogne » dessus ou bien avez-vous aptitude à se contrôler pour ne pas réagir facilement lorsque vous recevez une mauvaise nouvelle ?

Avez-vous tendance à réagir violemment contre les idées que vous ne partagez pas ?

Capacité de travail « à plein régime » 10 à 12 heures par jour et cela d'une manière continue ?

Santé vous une santé qui vous permet de travailler 12 heures par jour sous tension et sans jamais prendre de vacances ?

Capacité de communication êtes-vous capable de dire avec enthousiasme aux autres

Arrivez-vous facilement à communiquer aux autres votre foi, votre enthousiasme, même lorsqu'en réalité vous n'êtes pas totalement convaincu d'être sur la bonne voie ?

Aptitude à décider êtes-vous capable de réfléchir avant de décider ?

Lorsque les circonstances l'exigent, savez-vous décider rapidement ?

Art de convaincre êtes-vous capable de convaincre, de persuader les autres ?

Aimez-vous vendre des produits ou des services ?

Obtenez-vous de bons résultats ?

Bons sens, jugement êtes-vous capable de bon sens et de jugement pour changer d'avis à temps lorsque la plupart de ceux qui vous entourent vont s'enfermer dans des actions

sans issue ?

Arrive-t-on facilement à vous duper ?

Capacité d'adaptation à vous adapter à des situations nouvelles ?

Êtes-vous à l'aise dans de telles situations ?

Emosité pour tous ceux qui vous entourent prendre ce qui, dans ce monde, ne concerne pas directement votre activité professionnelle ?

Désir de comprendre les autres

Plaisir avez-vous un flair qui vous permet d'anticiper l'évolution de notre société ?

Pour approfondir votre travail de réflexion, répondez maintenant au questionnaire suivant.

Testez vos qualités de leader



Pour chacune des qualités énoncées, trois réponses vous sont proposées. Cochez celles qui vous paraissent correspondre le mieux à votre tempérament.

Aptitude à se dépasser

« Marche sur l'élevé », telle est ma devise.

☐ S'il le faut, j'y vais mais si tout a bien marché jusqu'à maintenant, je ne vois pas pourquoi j'irais de l'avant.

☐ On ne vit qu'une fois, alors pourquoi se compliquer la vie ?

Ténacité Si j'ai une idée en tête, rien ne peut m'empêcher de la réaliser.

☐ J'aime bien terminer ce que j'ai commencé, à condition toutefois que les choses se présentent bien.

☐ Je laisse volontiers un problème de côté en espérant que les choses s'arrangeront d'elles-mêmes.

Eprit d'initiative Il n'est rien que l'on me suggère ce qu'il faut faire. Je prends toujours les devants.

Imagination ☐ Je suis capable de prendre des initiatives si quelqu'un me met sur la bonne voie ou me donne un coup de main.

☐ Je suis un bon exécutant et je ne prends des initiatives que si je ne puis faire autrement.

Sens des responsabilités Dans certaines circonstances être le patron et j'ai beaucoup plus

tendance à vider de son contenu le travail de mon supérieur hiérarchique qu'à empiéter sur le domaine d'activité de mes subordonnés.

☐ Je préfère laisser les autres prendre des responsabilités mais je fais en sorte qu'elles n'empiètent pas sur mon propre domaine d'activité.

☐ Pourquoi prendre soi-même des responsabilités lorsque vous êtes entouré de collaborateurs qui brûlent d'envie de les prendre ?

Résistance aux chocs Les coups de plus je me renforce.

☐ J'essaie toujours de m'arranger pour ne pas recevoir de claques.

☐ Je perds une grande partie de mes moyens lorsqu'on m'agresse.

Aptitude à se contrôler, émotivité En toutes circonstances, je suis d'une humeur égale.

☐ Pour éviter de perdre le contrôle de mes moyens je prends toujours le temps de réfléchir avant d'agir.

☐ J'ai tendance à réagir de façon excessive lorsque je reçois de mauvaises ou de bonnes nouvelles.

Capacité de travail Je travaille toujours beaucoup et je ne prends jamais de vacances. Si j'ai une tâche à accomplir je ne regarde pas à la somme d'efforts qu'elle exige. Je fais le nécessaire.

☐ Je suis capable de travailler intensément mais pas longtemps. Je considère que le principal, c'est de donner un bon coup de collier quand il le faut.

☐ Les prisonniers du boulot ne font pas de vieux os.

Santé Pas de problème... Solide comme un roc, je resterai solide jusqu'à l'âge de ma retraite... dont je n'ai pas fixé la date.

☐ J'ai suffisamment d'énergie pour faire face aux problèmes importants.

☐ J'ai tendance à me fatiguer très vite.

Enthousiasme

Enthousiasme L'enthousiasme qui permet de renverser les montagnes. Pensez aux soldats de l'an II.

☐ L'enthousiasme, oui, à condition qu'il ne cache pas un manque de confiance en soi.

☐ Inutile de s'énervier, pensez à la fable de La Fontaine, *Le Lièvre et la Tortue*.

Aptitude à communiquer cet enthousiasme aux autres

Aptitude à communiquer cet enthousiasme aux autres Il ne faut pas commander aux autres un ter enthousiasme qu'il leur fait faire ce qu'il veut ».

☐ Je préfère motiver ceux qui m'entourent en leur confiant des responsabilités ou en leur donnant de la considération.

☐ Qui va lentement va sûrement.

Aptitude à réfléchir avant de décider

Aptitude à réfléchir avant de décider Je refuse de décider « à chaud ». Je prends d'abord le temps de recueillir les informations nécessaires et de peser toutes les données du problème.

☐ Tout dépend des circonstances.

☐ Je préfère décider vite, quitte à revenir ensuite sur ma décision. Cela me donne une grande souplesse.

Esprit critique, jugement

Esprit critique, jugement Je suis comme Lancelin. Thomas, je ne crois que ce que je vois. Je me trompe rarement sur les autres et j'ai toujours les pieds sur terre.

☐ J'ai un assez bon jugement mais ce jugement est parfois déformé lorsque je suis psychologiquement trop impliqué.

☐ Ma gentillesse, mon obstination ou ma naïveté me conduisent assez souvent à me tromper sur les gens ou à être trompé par eux.

Capacité d'adaptation

Capacité d'adaptation Tant que je ne cherche le changement, je me trouve donc très à l'aise dans les situations nouvelles.

☐ Je m'adapte volontiers au changement mais ne le recherche que si la situation actuelle ne me donne plus satisfaction.

☐ Ce sont les pionniers qui se font tuer par les Indiens. Je souhaite donc me construire une citadelle et m'y abriter.

Curiosité L'actualité qui m'entoure m'intéresse. Je suis curieux de tout et cela me permet d'avoir une foule d'idées.

☐ J'essaie de développer mon sens de l'observation afin de m'obliger à sortir de ma tour d'ivoire.

☐ Je préfère bien connaître mon domaine d'activité plutôt que de me disperser.

Aptitude à comprendre les autres

Aptitude à comprendre les autres J'aime écouter et comprendre les autres. Certains pensent même que je suis capable de lire dans les pensées.

☐ Je comprends et me fais comprendre des autres car c'est une condition de mon efficacité.

☐ Mes collaborateurs n'ont pas les mêmes motivations que moi. Le dialogue étant de ce fait impossible, pourquoi donc perdrais-je du temps à tenter de les comprendre ?

Flair J'ai un sixième sens et je possède l'art d'anticiper le changement.

☐ Il m'arrive de pressentir les événements mais mon intuition me conduit parfois à de sévères déceptions.

☐ Au flair je préfère toujours la démarche rationnelle et systématique.

Grille de synthèse

Reportez les résultats de votre questionnaire dans la grille de synthèse ci-dessous.

Attention : cette grille de synthèse n'a pas pour but de vous classer dans les surdoués, les moyens ou les médiocres, c'est pourquoi **aucun**

bilan de votre personnalité ne vous sera proposé. Le fait d'avoir des réponses regroupées dans toutes les cases 1 ne signifie pas que vous soyez « meilleur » qu'un candidat créateur ayant porté toutes ses réponses dans les cases 3. Ce document n'a qu'un but : vous permettre de mieux vous connaître vous-même.

	1 Mieux
Aptitude à se dépasser	☐
Ténacité	☐
Esprit d'initiative, imagination	☐
Sens des responsabilités	☐
Résistance aux chocs, courage	☐
Aptitude à se contrôler, émotivité	☐
Capacité de travail	☐
Santé	☐
Enthousiasme	☐
Aptitude à communiquer cet enthousiasme aux autres	☐
Aptitude à réfléchir avant de décider	☐
Esprit critique, jugement	☐
Capacité d'adaptation	☐
Curiosité	☐
Aptitude à comprendre les autres	☐
Flair	☐

Lorsque vous aurez rempli la grille ci-dessus, photocopiez-la en deux exemplaires, communiquez chaque exemplaire à deux amis qui vous connaissent bien et remettez-leur en même temps un exemplaire vierge de la grille de synthèse. Demandez-leur de porter sur cet exemplaire les réponses qui leur paraissent correspondre le mieux à votre tempérament et de noter en rouge celles qui diffèrent de vos propres réponses. Cela vous aidera probablement à mieux percevoir vos qualités et vos limites.



Faites-vous aider par vos amis

Le travail de réflexion auquel vous venez de vous livrer vous a probablement permis de mettre en lumière des traits de caractère ou de comportement que vous perceviez auparavant mais dont vous ne mesuriez pas la portée. Il se peut aussi qu'il vous ait révélé des aspects cachés de votre personnalité. Dans certains cas, cependant, vous aurez de vous une image déformée qui correspondra beaucoup plus à vos désirs inconscients qu'à la réalité.

Pour éviter ce risque, l'une des meilleures techniques consiste à discuter de vous avec plusieurs personnes qui vous connaissent bien et avec lesquelles vous essaieriez d'analyser la perception qu'elles ont de

vosre tempérament. Pour leur éviter de formuler des jugements superficiels, pour leur permettre au besoin de modifier leur opinion, essayez d'abord de justifier les réponses que vous-même avez portées sur la grille de synthèse de la page précédente en illustrant chacune de ces réponses par des exemples puisés dans vos réussites et vos échecs passés. Lorsque ce travail sera terminé, comparez votre grille à celles remplies par vos interlocuteurs et tentez ensemble d'expliquer les différences.

L'efficacité d'une telle procédure va reposer en grande partie sur le jugement et l'expérience de vos amis mais aussi et surtout sur l'attitude que vous adopterez durant vos entretiens. Si vous n'êtes pas prêt à recevoir des informations désagréables, n'allez pas plus loin dans la connaissance de vous-même. Si par contre vous acceptez de fournir l'effort nécessaire pour mieux vous connaître, alors voyons ensemble quelques règles de conduite dont vous pourriez tirer profit.



Vos questions ne devront en aucune manière vous servir à briller ou à faire étalage de vos connaissances.

► *Sachez écouter vos interlocuteurs*

Écoutez-les sans les interrompre et surtout sans essayer de débattre du bien fondé des opinions désagréables qu'ils pourraient exprimer. Si vous adoptez une attitude défensive, négative, si vous considérez ces opinions comme des attaques personnelles, alors vous ne recevrez plus que des informations qui vous feront plaisir et l'expérience ne présentera qu'un intérêt très limité. N'essayez donc pas de changer vos interlocuteurs et considérez leurs critiques éventuelles comme une marque de l'intérêt qu'ils vous portent.

► *Sachez poser les bonnes questions*

Gardez toujours à l'esprit l'idée que de telles questions devront mettre à l'aise ceux avec qui vous discutez et qu'elles vous permettront de recueillir des informations supplémentaires.

Veillez à faire en sorte que vos questions laissent un champ de manœuvre aussi large que possible aux réponses de vos interlocuteurs

et qu'elles puissent être reprises, développées, enrichies. Au lieu, par exemple, de dire : « Pensez-vous que j'aie des aptitudes au commandement ? » ce qui appelle comme réponse un simple oui ou non, et dans la deuxième hypothèse, une situation embarrassante pour la personne que vous interrogez, pourquoi ne pas poser la question de la manière suivante : « Quels sont, d'après vous, les éléments de mon comportement qu'il me faudrait modifier pour me permettre de diriger des collaborateurs ?... Quel temps me faudrait-il et quels efforts devrais-je accomplir pour atteindre une efficacité suffisante ? ».

► *Sachez reformuler les réponses*

Ne posez pas vos questions trop vite et utilisez un langage simple, explicite, qui laissera de côté les mots trop sophistiqués ou ceux qui ne veulent rien dire.

Si vous n'êtes pas certain d'avoir bien compris vos interlocuteurs sachez reformuler leurs réponses en leur demandant si cette reformulation correspond bien aux idées qu'ils voulaient exprimer. Cela vous permettra, non seulement d'éviter les quiproquos, mais également de montrer à ceux avec qui vous vous entretenez que vous attachez du prix à leur opinion.

► *Soyez honnête durant vos discussions*

Ne cherchez pas à jouer à « cache-cache » avec vos interlocuteurs en essayant de leur cacher des informations dont vous pensez qu'elles pourraient leur donner une mauvaise opinion de vous. Certaines défaillances qui vous paraissent dramatiques seront en réalité considérées comme mineures par ceux avec qui vous vous entretenez. Par ailleurs, il vaut mieux connaître ses défauts pour mieux les éliminer que de les cacher et tenter de les ignorer.

Faites éventuellement appel à des spécialistes

Les psychologues s'accordent à penser que de nombreux éléments de la personnalité d'un homme ou d'une femme sont prédéterminés dès la naissance et que d'autres, au contraire, évoluent sous l'influence du vécu, de l'environnement familial, social, professionnel ou politique. Dès l'Antiquité, des esprits savants se sont efforcés de percevoir l'impact des phénomènes génétiques et de classer les individus par

grandes catégories de caractères. D'autres chercheurs ont tenté de trouver des procédés pour analyser l'évolution des personnalités et permettre aux personnes concernées de mieux maîtriser cette évolution. Ces travaux, loin de faire sourire les spécialistes d'aujourd'hui, alimentent au contraire de nouvelles disciplines encore trop méconnues. Elles reposent sur des observations si nombreuses et concordantes qu'on ne saurait méconnaître leur utilité.

Si des réticences survivent, elles s'expliquent en partie par l'usage abusif et par les erreurs d'interprétation commises par des apprentis sorciers. Sans formation et sans expérience suffisante, ils ont exploité l'aspect spectaculaire ou « mystérieux » de ces disciplines pour en tirer des généralisations hâtives ou pour insister trop lourdement sur les traits permanents d'un caractère, minimisant ainsi les éléments qui vont évoluer et modifier la personnalité.

Le lancement d'une entreprise comporte cependant un enjeu si important qu'un créateur ne peut négliger ces outils dans lesquels il ne doit voir qu'un moyen de mieux se connaître lui-même et non un instrument pour mettre à nu la personnalité d'autrui.

Les outils disponibles

Quels sont aujourd'hui les outils fiables et disponibles pour mieux percevoir nos motivations, nos points forts et nos points faibles ? Comment un créateur peut-il les exploiter ?

Certaines techniques permettent seulement de percevoir les éléments quasi permanents d'une personnalité, ceux qui seraient prédéterminés dès la naissance. Il s'agit de l'étude des *empreintes digitales* et des *groupes sanguins*, de l'analyse morphologique de *l'oreille* (otoscopie), des *signes palmaires de la main* (chirologie, à ne pas confondre avec la chiromancie qui est un art divinatoire basé sur l'intuition) et de *l'astrologie*.

Dès la naissance, les empreintes digitales, le modelé de l'oreille et des signes palmaires de la main sont parfaitement constitués et permettent d'identifier un individu, car il n'existe pas deux modelés identiques. Par ailleurs, ces modelés ont fait l'objet d'analyses approfondies qui ont dégagé des traits caractéristiques suffisamment nombreux pour laisser peu de place à l'appréciation personnelle des spécialistes qui s'efforcent de les déchiffrer.

L'astrologie soulève beaucoup plus de réticences parce qu'un esprit rationnel accepte difficilement l'idée selon laquelle tout être humain subit l'influence de sa date de naissance, or l'astrologie repose sur

cette idée et pourtant il faudra attendre encore des décennies avant que les scientifiques acceptent que le caractère d'un individu puisse être influencé par la position du soleil et des planètes lors de sa naissance.



« Vingt années d'études pratiques ont convaincu mon esprit rebelle de la réalité de l'astrologie. »

Johannes KEPLER

Pourquoi donc refuserait-on une technique susceptible de mieux nous éclairer sur les dispositions fondamentales de notre caractère ? Le véritable créateur ne fait pas partie de ceux qui, au siècle dernier, auraient condamné l'acupuncture ou l'homéopathie. Il refuse tout autant l'idée qu'un tempérament puisse être une fois pour toutes prédéterminé mais il considère qu'au contraire ce tempérament peut évoluer sous l'influence des *stimuli* de la vie, de l'enseignement, de l'environnement social mais aussi sous l'influence de la volonté.

Il ne faut donc pas se contenter d'utiliser les études morphologiques ou zodiacales ; il faut aussi se servir de celles qui permettront de mieux apprécier l'influence du vécu de l'individu, de mieux analyser ses motivations, ses forces et ses faiblesses actuelles. Ces traits de tempérament se manifestent dans nos expressions et plus particulièrement dans nos gestes, nos mimiques et dans notre écriture.

Ces manifestations ont fait l'objet d'observations sérieuses et nombreuses. Celles dont les résultats sont les plus facilement exploitables par les créateurs nous sont fournies par l'analyse transactionnelle, la programmation neurolinguistique (la PNL) et la graphologie.

L'analyse transactionnelle est une technique d'analyse de la communication, de la personnalité et de la dynamique de groupe, conçue par Eric Berne dans les années 1950 et dont l'efficacité est aujourd'hui largement reconnue. C'est un outil de compréhension du comportement humain, des sentiments et des relations entre les personnes.

Nous consacrons du temps à communiquer avec les autres par des messages verbaux et non verbaux pour demander, accepter, refuser quelque chose. Cette communication peut être efficace ou

improductive, agréable ou désagréable. Il peut y avoir un message caché derrière un message apparent ; la réaction de mon interlocuteur peut être la conséquence de ma façon de m'adresser à lui. L'analyse transactionnelle aide à être attentif aux mots, à la manière dont ils sont prononcés, au ton de la voix et aux postures corporelles. L'efficacité de cet outil repose sur l'idée que ce que nous exprimons trouve sa source à l'intérieur de nous et que notre manière de communiquer est influencée par trois facettes de notre personnalité – les facettes enfant, parent et adulte – dont le spécialiste d'analyse transactionnelle est capable d'identifier les manifestations pour aider le futur créateur à mieux se connaître.

La programmation neurolinguistique a été conçue au début des années 1970 par le professeur de linguistique John Grinder et le mathématicien et psychothérapeute Richard Bandler. La PNL permet d'améliorer la perception que nous avons de nous-même et des autres, de se fixer des objectifs et de les réaliser.

Le spécialiste va inciter son « patient » à exprimer ses motivations, ses objectifs. Il va observer son mode de communication (par la vue, l'ouïe, les émotions) pour s'y adapter afin de le guider dans l'exploration de ses comportements, les modifier et reproduire ceux qui l'ont conduit à la réussite. Mieux connaître les moments où l'on se sent efficace et compétent permet ainsi de construire une boîte à outils utile pour faire face à des situations difficiles.

La programmation neurolinguistique incite à mieux tirer profit de ses expériences passées, de ses dons inexploités et notamment de sa créativité et sa capacité à s'adapter. Elle améliore aussi les relations avec autrui en donnant l'habitude d'analyser la manière de communiquer de ses interlocuteurs et de s'y adapter.

La graphologie est également utilisée par certains cabinets de recrutement. J. Crépieux-Jamin, fondateur de la graphologie moderne, propose aux spécialistes d'étudier sept grandes caractéristiques d'une écriture, sept « genres » : la forme, la dimension, la direction, la pression, la vitesse, la continuité et l'ordonnance. Chaque « genre » est ensuite subdivisé en « espèces », ce qui permet par exemple de distinguer une *direction* d'écriture horizontale ou verticale, descendante, plongeante... On aboutit à 175 espèces différentes et, entre les espèces, à un nombre de combinaisons possibles si élevé qu'un expert est en mesure de pousser très loin son analyse.

La graphologie est particulièrement bien adaptée à l'étude des sentiments (émotivité, affectivité, sociabilité), mais aussi à l'analyse des idées (réactivité, énergie psychique, intelligence sensorielle, rationnelle ou intuitive). Elle peut également fournir de bons

renseignements sur la maîtrise de soi-même, l'aptitude au commandement, le sens de l'humain, le dynamisme et la vitalité.

⇒ **L'heure du bilan : créer puis développer une entreprise vous rendra-t-il heureux ?**

Le travail que vous avez réalisé pour mieux vous connaître devrait maintenant vous permettre de répondre à cette question.

Ceux qui s'engagent dans la création sous l'influence d'un phénomène de mode, ceux qui veulent créer par simple rejet des grandes sociétés ou, pire, ceux qui ne savent pas encore ce qui les anime dans la vie et pensent le découvrir grâce à l'entreprise qu'ils vont lancer, ceux-là n'arriveront probablement pas à destination – à moins d'une chance insolente.

Si vous-même avez soigneusement analysé vos motivations, sans doute avez-vous déjà renforcé votre désir de créer. Toutefois, si vous voulez plus tard éviter tout regret, examinez maintenant diverses opportunités auxquelles vous n'avez peut-être pas pensé et qui pourraient vous apporter des satisfactions aussi grandes que la création d'une affaire.

Créer une entreprise, reprendre une entreprise ou entreprendre dans une grande société ?

Avez-vous par exemple pensé à reprendre une entreprise ? Savez-vous qu'un poste d'assistant ou de collaborateur direct d'un patron de PME peut déboucher plus tard sur la direction de cette PME ? Avez-vous examiné avec objectivité les opportunités de création qu'offrent les grandes sociétés à ceux qui sont des entrepreneurs ?

Si vous ne l'avez déjà fait, livrez-vous à un petit exercice avec l'aide de personnes qui connaissent bien les avantages et les inconvénients respectifs de ces différents types de situation. Dressez une petite matrice qui contiendra verticalement les motivations que vous cherchez à satisfaire et, horizontalement, les cinq créneaux évoqués. Tentez ensuite de compléter la matrice en évaluant la contribution de chaque « créneau » à chaque motivation, en adoptant par exemple le code suivant :

1. contribution élevée ;
2. contribution satisfaisante ;
3. contribution moyenne ;
4. contribution médiocre.

Lorsque vous aurez rempli votre grille, vous pourriez la comparer au [tableau 1.1](#) et tenter de pondérer vos motivations pour déterminer celles auxquelles vous accordez le plus de prix. Vous saurez alors probablement beaucoup mieux qu'auparavant si la création constitue pour vous une véritable vocation.

Tableau 3.1 – Choisissez l'opportunité la mieux adaptée à vos motivations

Création d'entreprise ou emploi dans une grande société	
Motivations	
Désir de développement	2
Ambition de pouvoir	2
Responsabilités	4 si vous réussissez 2 si vous échouez
Revenu	3 si vous réussissez 0 si vous échouez
Sécurité	4 si vous réussissez 2 si vous échouez
Statut social	2
Notoriété	2
Ambition de travail	0 si vous échouez 3 si vous réussissez
Statut intellectuel	0 à 4 selon l'opportunité*
Responsabilité de reconversion	2
Sauvegarde de la vie familiale	2

* Dépend de vous.

** Si vous vous entendez bien avec votre patron et vos subordonnés.



Histoire d'entrepreneur

Créer son entreprise ou travailler dans une grande société ?

L'histoire d'Eric Freyconon, un marin

Eric Freyconon participait depuis longtemps à des régates sur tous les océans du monde et rêvait de fabriquer des voiliers de course. Le

marché était porteur et il n'existait pas de chantier dans le midi de la France alors que de nombreux ports y organisaient régulièrement des régates.

Le 2 janvier 1981, il crée son chantier naval à Mauguio près de Montpellier, bien décidé à mettre en œuvre les technologies les plus modernes. Il fabriquera des voiliers de 8 mètres, car un championnat du monde des voiliers de ce type est prévu à Marseille pendant l'été. Au-delà de toute espérance, cinq bateaux sont aussitôt commandés.

Lundi matin, 11 mai 1981 : au volant de sa camionnette, il apprend que François Mitterrand a remporté l'élection présidentielle. Du jour au lendemain, le Smic est augmenté de 10 %, les frontières sont fermées aux transferts de fonds et les dévaluations du Franc se succèdent. Plus un seul coup de fil, plus de commande, les voiliers de compétition ne sont plus dans l'air du temps.

Automne 1982. Toujours pas de voiliers de compétition en commande. Protosud a perdu sa raison d'être, il faut arrêter. Notre entrepreneur se sépare de son personnel, vend ses outils de production, règle ses fournisseurs et rembourse ses prêts bancaires. Parallèlement, il lance une recherche d'emploi qui aboutit rapidement auprès d'une compagnie pétrolière. Son profil de marin, sa double formation d'ingénieur et de gestionnaire... et son expérience de créateur d'entreprise intéressent cette société. Il est embauché pour diriger les opérations marines liées à l'acheminement et l'installation des plateformes *offshore*.

Le 13 octobre 2010, j'ai revu mon ancien élève, 30 ans après l'avoir accueilli à HEC. « Votre expérience de créateur vous a-t-elle servi pour votre nouvelle carrière ? », lui ai-je demandé.

« Un peu pour l'embauche, mais pas pour cette carrière, me répondit-il. Quand vous êtes créateur de votre entreprise, vous êtes en haut de la hiérarchie et c'est vous qui fixez les objectifs. Vous décidez très vite, toute l'équipe fonce avec vous. Les qualités nécessaires ne sont pas les mêmes dans un grand groupe. Les tâches à accomplir vous viennent du sommet sans que vous ayez participé au choix des objectifs. Vous ne devez pas prendre de risques pour le groupe, et vous faites partie d'une équipe d'hommes et de femmes qui sont en concurrence pour l'ascension dans la hiérarchie.

La création et la gestion d'une petite entreprise font appel à la réactivité et l'imagination alors que l'engagement dans un grand groupe est une action long terme qui demande constance et sûreté. Dans les petites entreprises, chacun doit tirer dans la même direction sans quoi il est écarté car il met en péril toute l'équipe. Dans les grandes entreprises, on peut rencontrer des cadres qui s'occupent surtout de leur compte bancaire et de leur avancement au détriment de leur société. J'ai vu, par exemple, des membres de mon groupe qui passaient le week-end sur les plateformes en mer pour de prétendues inspections alors que leur vrai but était d'augmenter leurs primes.

Quand vous êtes à la tête de votre propre entreprise, vous vous évertuez à économiser chaque euro ; dans un grand groupe, les

dépenses sont parfois “confortables”. Le créateur d’entreprise est d’abord un homme ou une femme d’action qui cherche à faire grandir son bébé, alors que le cadre d’une grande société est d’abord un politique qui cherche à graver les échelons de la hiérarchie. Cependant, il ne faut pas tout voir en noir dans un grand groupe car un créateur peut y trouver des projets de développement, lancer de nouvelles activités, créer de nouvelles filiales...

À ma question « Seriez-vous prêt à retenter l’aventure de la création ? », ses yeux ont brillé et il me répondit : « J’ai 56 ans, j’y pense toujours, mais il faut d’abord que j’achève quelques tâches... ».

Moralité : la création d’une entreprise procure des satisfactions incomparables et il n’est jamais trop tard pour se lancer dans l’aventure.

Réorientez éventuellement vos projets en fonction de votre tempérament

Les créateurs qui font l’effort de mieux percevoir leurs motivations, leurs qualités et leurs limites et qui réfléchissent ensuite aux conséquences qu’elles peuvent avoir sur la direction de leur future entreprise, ces créateurs-là s’apercevront parfois qu’il vaut mieux créer dans un secteur d’activité différent de celui auquel ils avaient initialement pensé. Ils s’apercevront peut-être aussi qu’il leur faudra accepter des risques mieux appropriés à leur personnalité, envisager une localisation différente ou embaucher des collaborateurs dont les qualités pallieront leurs propres défaillances.

Nous avons essayé d’esquisser, dans les quatre tableaux qui suivent, un schéma de raisonnement adapté aux quatre types de tempérament couramment utilisés par les psychologues : les tempéraments « réalisateurs », « mobiles », « penseurs » et « sédentaires ». Cette classification est vieille comme le monde puisqu’elle correspond aux tempéraments « bilieux », « nerveux » et « lymphatiques » employés par Hippocrate.

Aucun créateur ne se reconnaîtra parfaitement dans l’une de ces catégories car chaque individu est un cas particulier difficilement réductible à une simple étiquette de ce genre. L’approche n’a qu’un but : inciter le futur dirigeant à rassembler sur une feuille de papier ses traits de tempérament, à tenter ensuite d’en percevoir les conséquences pour l’entreprise, puis à modifier d’ores et déjà ses plans si, à l’évidence, ces conséquences pouvaient être dommageables.

Tableau 3.2 – Le réalisateur

Les enseignements à en tirer

Niveau physique : supporte tant les efforts physiques que qualifiés. Il est prédisposé à créer de nouvelles méthodes physiques difficiles. La fatigue et la croissance potentielle.

– Aptitude à récupérer rapidement.

Niveau affectif : très peu de limites. Souvent trop orgueilleux et extériorisable. Il est capable de passer à l'acte et de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte.

– Confiance en lui-même.

– Franchise, droiture.

– Sentimentalité faible.

Niveau intellectuel : luttant et de redresser des situations difficiles.

– Esprit réaliste, positif, rationnel.

– Sens de l'observation, sait dégager l'essentiel de l'accessoire.

– Bon jugement.

Tableau 3.3 – Le mobile

Les enseignements à en tirer

Niveau physique : aime à faire du sport, à prendre des vacances.

Niveau affectif : aime à faire du sport, à prendre des vacances. Il est capable de passer à l'acte et de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte.

Il préfère souvent l'action à une réflexion sur l'avenir.

Il est sujet à des incidents cardiaques.

Niveau intellectuel : aime à faire du sport, à prendre des vacances. Il est capable de passer à l'acte et de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte.

Il est capable de passer à l'acte et de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte.

– Il sait se mettre à la place des autres.

Niveau intellectuel : aime à faire du sport, à prendre des vacances. Il est capable de passer à l'acte et de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte.

– Parfois brouillon.

– Il veut vivre le moment présent et se faire aimer, admirer.

Tableau 3.4 – Le penseur

Les enseignements à en tirer

Niveau physique : aime à faire du sport, à prendre des vacances. Il est capable de passer à l'acte et de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte.

– Alternance de phases d'excitation et de dépression.

Niveau affectif : aime à faire du sport, à prendre des vacances. Il est capable de passer à l'acte et de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte.

– Impressionnable, anxieux mais intériorisé.

– De tempérament prudent et réservé.

Niveau intellectuel : aime à faire du sport, à prendre des vacances. Il est capable de passer à l'acte et de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte.

Il est capable de passer à l'acte et de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte. Il est capable de passer à l'acte.

- N’entreprendre rien à la légère.
- Subtilité du jugement.

Tableau 3.5 – Le sédentaire

Les enseignements à en tirer

Nécessaire à l'effort des sens et à l'effort d'activités importantes, il ne considère pas le repos comme un état d'équilibre. Il ne considère pas le repos comme un état d'équilibre, mais comme un état d'attente, un état de préparation à l'effort. Il ne considère pas le repos comme un état d'attente, mais comme un état de préparation à l'effort. Il ne considère pas le repos comme un état d'attente, mais comme un état de préparation à l'effort.

- Tendance à se reposer sur les autres.
- Mais également souvent tenace et volontaire.
- Si résistance aux efforts psychiques et intellectuels est limitée.
- Éprouve des difficultés à soutenir des efforts psychiques importants.
- Intuitif, contemplatif.
- Possède du bon sens et un bon esprit d'observation.

➞ Quelques conseils psychologiques



Conseil

« L'expérience est une bougie qui n'éclaire que celui qui la porte. »

Proverbe

Ce proverbe pourrait vous inciter à vous méfier des conseils qui vous seront donnés par tous ceux qui souhaitent vous aider... Certes, mais l'excès de confiance et la précipitation peuvent déboucher sur de sérieuses difficultés car le chemin de la création est semé d'embûches. Si un conseiller vous éclaire sur les obstacles il vous permettra peut-être de les éviter.

Mais des conseils ne valent rien s'ils ne sont pas mis en pratique et soumis au feu de l'expérience.

C'est donc à vous de décider ce que vous ferez de ceux qui vous sont proposés dans les pages qui suivent.

Ne mesurez pas votre réussite par rapport à celle des autres

Un grand banquier me disait encore récemment : « Beaucoup de créateurs veulent gagner un peu plus d'argent que Dupont ou Durand, ils veulent un chiffre d'affaires, une image de marque ou des effectifs identiques ou supérieurs à ceux obtenus par Dupont et Durand... Bref, ils construisent leur avenir par rapport aux autres au lieu de partir de l'objectif final qu'au fond d'eux-mêmes ils aimeraient atteindre... »

Tirez la leçon de vos échecs pour mieux rebondir

Rares sont les créateurs qui ne connaissent pas d'échec durant les cinq premières années de la création. Si Monsieur de la Palice était né au ^{XXI}^e siècle, il vous aurait certainement dit : « Mieux vaut connaître des échecs au début de votre vie professionnelle qu'à la fin de celle-ci ». Et il aurait probablement ajouté « Si vous avez le courage de tirer la leçon de ces échecs pour mieux rebondir, vous connaîtrez la réussite ».



Histoire d'entrepreneur

**Pierre Kosciusko-Morizet,
fondateur de PriceMinister**

« En juin 2001 j'ai vécu une période difficile. Notre chiffre d'affaires était insuffisant, on ne payait plus les loyers, les associés ne pouvaient plus se rémunérer et nous ne pouvions plus payer nos salariés. Il fallait lever d'urgence de nouveaux capitaux. Nous y sommes arrivés et, fin juin, l'effet réseau a commencé à bien fonctionner entre les utilisateurs du site. En 2007, nous avions 6,5 millions de membres inscrits sur le site et 65 millions d'articles en vente, le plus grand choix d'Europe. »

S'il faut être capable de saisir les opportunités, il faut aussi faire face aux difficultés et les surmonter, sans paniquer devant tous les écueils qui ne manquent pas de subvenir, car les bonnes nouvelles finissent par arriver.



Histoire d'entrepreneur

Deux échecs qui débouchent sur une belle réussite : l'histoire de Loïc Fery

Mars 2000, **Loïc Fery** décide de quitter le monde bancaire pour créer Asiabooster, avec **Nicolas Barré**, camarade de promotion. Leur objectif était d'incuber le développement asiatique de sociétés Internet matures. Ils ont permis à plusieurs très grosses start-up européennes et américaines de lancer des *joint-ventures*. Mais la bulle Internet éclate et mi-2001, Loïc ferme l'entreprise : « L'échec a été difficile à admettre, mais il m'a appris énormément. »

Il prend alors la tête d'une activité embryonnaire chez Calyon, la banque d'affaires du Crédit Agricole, dans les métiers du crédit. Ses équipes grossissent – de 5 personnes en 2001 à 250 en 2007 – avec le développement de ses résultats (12 % de la banque fin 2006). À 28 ans, il devient le plus jeune managing director de Calyon. Mais cette belle histoire se termine en septembre 2007, à la suite d'une perte opérationnelle à New York. Du jour au lendemain, on lui demande d'assumer les conséquences d'une situation dont il n'est pas responsable : « J'aurais pu prendre du recul, profiter de la vie... mais j'avais toujours envie d'entreprendre... ». À 33 ans, fin 2007, en pleine tempête financière, il lance Chenavari Investment Managers. En six ans, les actifs sous gestion passent de 40 millions de dollars à 5,5 milliards et c'est aujourd'hui l'un des 100 plus gros hedge funds du monde.



Maintenez votre esprit en éveil



Conseil

« Rien n'est plus important que de toujours être dans le mouvement, savoir être visionnaire tout en mesurant la prise de risque afin d'innover perpétuellement en prenant soin de respecter tant ses collaborateurs que ses clients. »

Jean-Etienne BADUEL, co-dirigeant
de Radio FG

Le grand créateur ne se laisse jamais gagner par la somnolence intellectuelle. Cela lui permet de trouver, dans le monde qui l'entoure, une multitude d'idées, de les jauger, de bâtir ses plans, de les passer au crible de l'analyse et de détecter à temps les problèmes importants.

La vivacité intellectuelle s'entretient et se développe par la réflexion quotidienne. Ainsi, le créateur qui prend un taxi s'inquiète auprès du chauffeur de la consommation de son véhicule, de son mode d'amortissement, de ses tarifs et du kilométrage réalisé. Il peut alors calculer le seuil de rentabilité du taxi et surprendre son propriétaire en lui donnant quelques conseils de gestion financière. Les jouets des enfants du créateur deviennent une mine d'idées à creuser, la voiture qu'il utilise chaque matin n'est plus une voiture mais un moyen de déplacement imparfait à perfectionner ou à remplacer.

Mettez-vous à la place des autres

L'un de mes anciens étudiants vint un jour me voir pour me signaler qu'il produisait des raquettes de tennis. Persuadé que ses raquettes étaient les meilleures du monde, il était étonné que le succès tarde autant à venir. Depuis dix ans il fabriquait ces raquettes et depuis dix ans il attendait. Passionné de tennis, il était tombé amoureux de son produit et il ne s'était pas demandé ce qui faisait vendre une raquette : était-ce sa qualité, son prix, son image de marque ? Que signifiait le terme « qualité » ? S'agissait-il de la résistance aux chocs, de la souplesse, de la légèreté ?... À chacune de mes questions, il répondait : « Nous avons un tour de main que personne ne possède... Avez-vous vu ces fibres de carbone ?... ». Manifestement, il n'écoutait que ce qu'il voulait bien entendre. Depuis dix ans il ne s'était pas mis à la place des joueurs de tennis désireux d'acheter une raquette, et depuis dix ans il ne s'était pas interrogé une seule fois sur les facteurs clés de réussite dans son domaine d'activité.

Prévoyez toujours le pire pour mieux l'éviter

Avant d'aller chez le banquier, réfléchissez à toutes les questions et toutes les situations embarrassantes devant lesquelles vous pourriez vous trouver placé. Si vous vous rendez chez un client pour négocier un contrat important, prévoyez ce que vous ferez si ce client vous reçoit très mal, s'il vous accorde seulement 10 minutes au lieu des 30 prévues, s'il vous impose de baisser vos prix ou s'il exige des règlements à terme.

Prévoyez le pire mais prévoyez en même temps la « contre-attaque », c'est le meilleur moyen pour n'être jamais désarçonné. Prévoir le pire sans prévoir ce que vous ferez, c'est par contre le meilleur moyen pour douter de vous, or comme le disait Théodore Roosevelt « Les seules limites à vos réalisations de demain, ce sont vos doutes d'aujourd'hui ».

Sauvegardez votre vie familiale... même si c'est parfois difficile

Une vie familiale heureuse est un important facteur de succès pour la création d'une entreprise. Comment pourrait-on qualifier de réussie une vie professionnelle qui entraînerait l'échec d'une vie familiale ?

Durant la phase de démarrage, et pendant les quelques années qui la suivront, votre conjoint(e) va vivre dans la crainte : crainte de la faillite, du chômage, de la médisance, crainte des scènes de ménage. Rien ne viendra contrebalancer cette crainte, sinon l'espoir que dans deux ans, dans cinq ans, les choses s'arrangeront ou que vous consentirez à abandonner vos projets pour entrer dans une grande entreprise.

Si vous voulez trouver chez votre conjoint(e) la compréhension et le soutien qui vous seront nécessaires pour franchir les périodes difficiles, alors partagez avec lui ou elle vos rêves et pas seulement vos soucis. Parlez-lui de vos espoirs et de vos objectifs afin qu'il ou elle se sente un peu responsable de votre réussite. Vos rêves sont-ils flous ? Avez-vous des difficultés à les exprimer ?... Tant pis, faites l'effort malgré tout. Votre conjoint(e) vous en sera reconnaissant(e) et vous n'aurez certainement pas perdu votre temps.



Histoire d'entrepreneur **Gilles Pellerin de Beauvais,** **Président de Comepa Industries et père de 7 enfants**

« Il semble aujourd'hui admis que les exigences de la vie professionnelle ne fassent pas bon ménage avec une vie de famille épanouie. Et pourtant, je suis convaincu qu'il est possible de concilier les deux ; mieux encore : l'une et l'autre se répondent, s'enrichissent mutuellement et peuvent se construire en harmonie.

Les qualités que doit mettre en œuvre le dirigeant d'entreprise ne sont probablement pas très éloignées des talents d'un chef de famille accompli. Il y a là aussi une matière à discussions plutôt fertiles. »

Faites vos erreurs chez les autres

Si vous avez la possibilité de faire vos armes chez les autres, n'hésitez pas. L'expérience n'est pas nécessairement fonction du temps pendant lequel vous travaillerez chez les autres, mais plutôt de la vitesse avec laquelle vous assimilerez les informations qui vous permettront de mieux maîtriser les facteurs clés de la réussite dans le secteur d'activité choisi (informations sur les particularités du secteur, sur le comportement des clients, des fournisseurs, des banquiers, sur les méthodes de fabrication ou de distribution, sur la manière de gérer les collaborateurs, sur les procédures de gestion...).



Histoire d'entrepreneur

Pierre Kosciusko-Morizet :

« Faites vos armes chez les autres »

Après l'échec de sa première entreprise, **Pierre Kosciusko-Morizet** se fait embaucher aux États-Unis par Capital One, une société spécialisée dans le crédit à la consommation.

« Ce qui m'a séduit dans cette société, c'est qu'en moins de 5 ans elle était passée de 200 collaborateurs à 17 000. Aux États-Unis, l'Internet faisait partie de la vie quotidienne alors j'ai regardé tous les business models, notamment celui de Half.com, et la nuit je travaillais sur mes propres business plans.

Début août 2000, je suis rentré en France. Je n'avais pas d'argent, pas de logement. Je me suis installé en colocation avec un copain dans un appartement de 90 m². À la fin du mois, nous étions 9 à travailler dans cet appartement ! Fin septembre, nous avons levé 700 000 euros auprès de 40 *business angels* et en janvier 2001, je créais, avec quatre associés, PriceMinister, un site d'intermédiation sur Internet qui garantissait aux vendeurs d'être payés et aux acheteurs de recevoir des objets en bon état. »

Si vous craignez de prendre du retard par rapport à vos collègues, si vous pensez que votre idée ne souffre aucun délai pour sa mise en œuvre, réfléchissez bien : les erreurs que vous pourriez commettre par

manque d'expérience pourraient vous coûter très cher et vous demander beaucoup de temps pour les réparer. Un organisme actif dans le financement des nouveaux projets, considère d'ailleurs que le coût des erreurs commises durant la première année d'activité par les créateurs qui ne possèdent aucune expérience du secteur qu'ils ont choisi, ce coût représente souvent une à deux fois le montant des capitaux apportés par ces créateurs. Par ailleurs, sachez-le, la plupart des créateurs ne se lancent pas entre 20 et 30 ans, mais entre 30 et 40 ans. Si vous avez moins de 30 ans, vous avez donc le temps. Et si vous avez plus de 40 ans, vous ne pouvez vous permettre de gaspiller ce temps par des maladresses.



Réfléchissez avant de vous associer



Les motivations de vos associés ne seront jamais rigoureusement les mêmes que les vôtres.

Des divergences entre associés pourront se manifester lorsque votre entreprise commencera à gagner de l'argent ou lorsqu'elle rencontrera des difficultés. Face à ces difficultés, peut-être développerez-vous une énergie supérieure à celle des associés, et peut-être leur reprocherez-vous d'en faire moins que vous. Face à la réussite, peut-être souhaitez-vous développer l'affaire alors qu'ils voudront augmenter leurs revenus.

Ne prenez donc des associés que si vous ne pouvez pas faire autrement et dans deux cas seulement :

- si votre profil psychologique et vos compétences sont tels qu'il serait dangereux pour vous de vous lancer seul ;
- si vos capitaux personnels et ceux que vous pourriez emprunter ne vous permettent pas à l'évidence de créer seul votre entreprise.

► *L'associé partenaire effectif du créateur dans la gestion de l'entreprise*

Avant de prendre un associé, avec lequel vous travaillerez 10 ou 12 heures par jour, posez-vous les questions suivantes :

- Ai-je vraiment déterminé les qualités qu'il faut posséder pour réussir dans le créneau envisagé ?
- Ne puis-je acquérir moi-même ces qualités en complétant ma formation ou mon information ?
- Dans la négative, ne puis-je embaucher à temps partiel ou à temps complet quelqu'un qui possède ces qualités et qui ne me coûtera pas trop cher ?

Si les réponses aux questions qui précèdent vous incitent à prendre un partenaire, assurez-vous au préalable que :

- les objectifs de ce dernier sont compatibles avec les vôtres ;
- vos domaines de responsabilité respectifs sont bien définis ;
- dès le départ, un patron sera désigné et accepté sans réserve ;
- votre associé est désireux de s'immerger totalement dans l'affaire. Pour le vérifier, essayez de le mettre à l'épreuve afin de savoir s'il est capable de travailler 12 heures par jour d'une manière continue, d'accepter des sacrifices familiaux, de placer ses économies dans l'entreprise et de donner sa caution personnelle. S'il est marié, assurez-vous que son conjoint accepte les mêmes sacrifices familiaux et financiers.

Si ces conditions sont réunies, il ne vous reste plus qu'à prévoir les modalités du rachat de vos parts ou actions respectives si l'un de vous deux venait à décéder, puis à discuter avec lui de ce que vous feriez si vous aviez la chance de gagner beaucoup d'argent ou si, au contraire, vous deviez rencontrer de grosses difficultés.

Si ces conditions ne sont pas remplies, alors ne vous associez pas, même si cela doit retarder la création de votre entreprise, à moins, bien entendu, que votre associé ne soit qu'un simple fournisseur de capitaux qui ne participera pas à la gestion courante de votre affaire.

► *L'associé simple apporteur de capital*

Un banquier ne vous prêtera pas d'argent si les sommes que vous lui demandez excèdent largement le capital que vous allez vous-même apporter pour créer l'entreprise. Par ailleurs, si vous empruntez trop d'argent, vous supporterez des frais financiers élevés et ces frais réduiront d'autant vos bénéfices. Malheureusement, vos économies

sont peut-être trop faibles et il se peut que vous soyez obligé de chercher des associés qui s'engageront avec vous pour le meilleur et pour le pire. Si vous échouez, ils perdront « leur mise » et si vous réussissez, ils détermineront avec vous le montant des bénéfices à réinvestir dans l'affaire (ces bénéfices réinvestis viendront augmenter le capital initial), puis ils percevront une partie du solde, cette partie étant proportionnelle au montant de leurs apports. Si vos associés sont préoccupés par la rentabilité immédiate de ces apports, ils essaieront de réduire les bénéfices réinvestis ; si, par contre, ils parient sur l'avenir, ils verront peut-être la valeur de ces mêmes apports multipliée par 10 ou par 100 dans 5 ans ou dans 10 ans, et cela grâce au travail que vous aurez accompli.

Vous serez donc fatalement écartelé entre la nécessité de démarrer avec un capital suffisant, l'impossibilité de trop emprunter et le désir de profiter seul de votre travail sans perdre le contrôle de votre entreprise.

► *Le cas particulier des start-up de l'e-business*

Si vous avez l'intention de créer une start-up dans le secteur des nouvelles technologies, vous souhaiterez probablement occuper très rapidement la première place sur votre marché. Vous devrez pour cela vous entourer très tôt de cadres de haut niveau et, si vous n'avez pas la possibilité de les payer correctement, vous ne pourrez les attirer qu'en les prenant d'emblée comme associés au capital de votre entreprise ou en leur donnant des stock-options qui en feront de futurs associés. Pour conquérir une place significative sur votre marché, il vous faudra également beaucoup d'argent, surtout si vous souhaitez faire beaucoup de publicité. Les banques commerciales refuseront probablement de vous accorder des prêts et vous devrez vous retourner vers des *business angels*, des banques d'investissement et des capital-risqueurs qui ne vous aideront que s'ils ont la possibilité de partager avec vous une partie de vos futurs profits. Ils exigeront par conséquent d'être associés.

Vous perdrez donc une partie de votre indépendance mais vos nouveaux partenaires vous apporteront probablement de précieux conseils qui favoriseront votre réussite. Par ailleurs, en lançant votre entreprise avec des associés, vous ferez d'emblée l'apprentissage de la délégation et serez entouré de vrais entrepreneurs ce qui augmentera fortement le potentiel de votre entreprise. Enfin, vous accepterez probablement l'idée qu'il vaut mieux devenir minoritaire dans une société qui gagne beaucoup d'argent que d'être seul maître à bord d'une petite affaire condamnée à végéter. Cela ne saurait cependant

vous dispenser de méditer sérieusement sur les avantages et les inconvénients de l'association.



Histoire d'entrepreneur

Les conseils de Philippe Pinault, Président de Talk Spirit

TalkSpirit, créée par **Philippe Pinault** avec **Olivier Ricard**, est une référence pour les solutions de réseau social d'entreprise. La société regroupe les activités de Mandarin (solutions d'e-business clés en mains), BlogSpirit (une des premières plateformes de blog en France) et TalkSpirit (pour accompagner les entreprises dans leurs projets collaboratifs).

« Ma devise c'est celle d'Henri Ford : "Les deux choses les plus importantes qui n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise, sont sa réputation et ses hommes. Car les meilleures idées ne valent rien sans les hommes pour les réaliser." »

Mes conseils aux entrepreneurs : soyez curieux de tout pour innover, testez vos idées, exécutez rapidement avec passion. Et si vous vous associez, choisissez des personnes qui vous complèteront, qui partageront vos ambitions et qui s'impliqueront autant que vous dans votre belle aventure. »

➞ Quelques conseils pratiques

Est-il possible de mieux exploiter vos qualités sans être gêné par vos défauts ? Vous ne pourrez répondre à une telle question tant que vous n'aurez pas déterminé les facteurs clés de succès de votre projet de création et, *a fortiori*, tant que ce projet restera imprécis.

Une qualité n'est en effet une vraie qualité que si elle est un facteur clé de réussite dans votre futur secteur d'activité et si elle vous permet d'y réussir mieux que vos concurrents¹. Si vous êtes d'un tempérament fonceur, mais que dans votre créneau, il faille surtout réfléchir et anticiper l'évolution de votre environnement, alors il se pourrait que votre enthousiasme constitue un défaut. Si vous êtes un bon technicien mais que dans votre futur domaine d'activité, ce soient les qualités de vendeur qui conditionnent le succès, alors votre expertise technique ne sera pas un véritable atout pour vous.

Toutefois, les créateurs, quels que soient leurs dons, possèdent des faiblesses qui sont inhérentes aux faibles ressources humaines et financières dont ils disposent, à leur manque d'informations sur le secteur et son marché et à leur inexpérience du management. Ces faiblesses leur interdisent une confrontation directe avec les grosses entreprises. En revanche, tous les créateurs disposent d'un atout : la souplesse que leur donne la faible taille de leur affaire. Cette souplesse, dont ils doivent profiter, leur permettra de décider et d'agir avec rapidité.

Puissent les quelques conseils pratiques qui suivent vous être utiles.

Tenez compte de vos faibles ressources dans le choix de vos objectifs

► *Acceptez de démarrer petit*

Débutez en deuxième ou troisième division si vous n'êtes pas capable de débiter en première. Acceptez de démarrer petit car « il vaut mieux commencer dans un garage et finir dans un château que de commencer dans un château et finir dans un caniveau ».



Histoire d'entrepreneur **La naissance de Radiall**

Lorsqu'ils créèrent Radiall, **Yvon et Lucien Gattaz** étaient ingénieurs dans une grande entreprise. Sans abandonner leur situation, ils louèrent un petit garage dans une impasse. Dans ce garage, ils se mirent à fabriquer des connecteurs coaxiaux la nuit et les week-ends.

Aujourd'hui, Radiall est un des leaders mondiaux dans son domaine d'activité.

► *Évitez les concurrents puissants*

Il faut éviter une telle confrontation tant qu'on ne possède pas les atouts nécessaires pour résister. On ne doit donc pénétrer qu'avec une extrême prudence dans les secteurs dont le marché et le taux de croissance potentiels sont d'une importance telle qu'ils intéresseront fatalement les grandes entreprises

Ceux qui ne possèdent pas de protections juridiques spécifiques (brevet, licence, marché réservé, etc.), ceux qui n'ont pas les ressources financières nécessaires pour résister et se développer, ceux-là risquent de jouer les pionniers au profit des puissants qui leur voleront leur enfant aussitôt après sa naissance. Si vous voulez éviter ce risque, choisissez de préférence des créneaux étroits qui n'intéresseront pas les concurrents importants car, avec les mêmes ressources en hommes et en capitaux, ceux-ci pourront dans d'autres secteurs réaliser des profits supérieurs.

Si, malgré tout, vous êtes prêt à prendre des risques notables dans l'espoir d'obtenir une rentabilité élevée, restez discret pour retarder la confrontation avec les concurrents. Ne faites pas comme ces créateurs qui, par orgueil, mettent leur projet sur la place publique donnant ainsi des idées à ceux qui n'en possédaient pas.

Évitez certains secteurs d'activité

Toutes les entreprises hésitent à se lancer dans des secteurs où, pour réussir, il faut posséder des ressources financières et humaines importantes. Évitez vous-même de pénétrer dans ces secteurs.

Réfléchissez avant de vous engager dans des activités où, pour vous développer, vous devrez changer les comportements ou les goûts de vos clients. Comme nous l'avons déjà signalé, une modification de ces comportements, et surtout de ces goûts, demandera certainement des délais et des ressources tels que vous pourriez jouer probablement les pionniers au bénéfice de concurrents plus puissants qui viendront plus tard tirer les marrons du feu.



Histoire d'entrepreneur

La difficulté de changer les comportements du client : le premier rasoir mécanique

Lorsqu'il lança sur le marché le premier rasoir mécanique, **Gillette** se trouva confronté à un problème : ses clients potentiels utilisaient exclusivement le rasoir couteau. Gillette comptait vendre son rasoir 80 cents mais il le commercialisa finalement à 1,50 dollar, après s'être aperçu que c'était le seul moyen pour que les acheteurs fassent l'effort d'apprendre à s'en servir.

- Évitez les secteurs dans lesquels vous ne pourrez survivre

qu'en adaptant continuellement vos produits. Aurez-vous l'argent et le temps nécessaires pour rester dans la course ?

Exemple

Le premier mini-ordinateur de gestion hôtelière

Trois de mes anciens élèves décidèrent un jour de lancer sur le marché un mini-ordinateur pour gestion hôtelière. Ils avaient construit la machine, élaboré le software et réalisé une étude de marché qui faisait apparaître un important besoin dans la profession concernée. Un an plus tard, ils avaient changé de cap et créé une société totalement différente, après avoir constaté que leur mini-ordinateur ne trouverait un débouché que s'il exploitait les derniers développements technologiques en matière de composants. Ces développements étaient si rapides que nos trois créateurs n'arrivèrent jamais à terminer leur machine, alors que le premier prototype fonctionnait parfaitement.

- **Maniez avec prudence les prévisions de marché qui supposent un grignotage important de vos concurrents.** L'optimisme est une qualité indispensable aux créateurs mais l'excès d'optimisme est un défaut sérieux lorsqu'il s'applique à des prévisions de chiffre d'affaires. Si ces prévisions vous conduisent à prévoir un taux de croissance largement supérieur au taux de croissance global du secteur, cela signifie que vous devrez rogner la part des concurrents. Avez-vous la certitude que ces derniers ne répliqueront pas ? Les ressources et l'expérience dont ils disposent ne leur permettront-ils pas de réagir avec succès ? Pour réussir, vous ne pourrez certes passer votre temps à calculer la probabilité de voir la foudre vous tomber sur la tête mais vous ne pouvez pas non plus faire en sorte que cette probabilité soit élevée. Acceptez donc l'idée que la réalisation de vos objectifs sera plus coûteuse et qu'elle vous demandera plus de temps que vous ne l'aviez prévu initialement.
- **Fuyez les secteurs sujets à des baisses de prix brutales et incontrôlables.** Faites tout particulièrement attention aux produits et services sensibles à la conjoncture nationale ou internationale et à ceux dont les prix pourraient chuter par suite d'une arrivée de gros concurrents sur le marché.
- **Faites très attention aux secteurs dans lesquels vous seriez dépendant d'un seul fournisseur.**



Histoire d'entrepreneur

Pierre Kosciusko-Morizet et la caméra de comptage des clients

Décembre 1998 : **Pierre Kosciusko-Morizet** décide de créer sa première entreprise. C'est la naissance de Visualis, une société de conseil en distribution avec comptage de personnes par caméra numérique. L'entreprise n'a hélas qu'un seul fournisseur de caméra et ce dernier sera défaillant. C'est l'échec et durant l'été 1999, Pierre est obligé de liquider l'entreprise un an à peine après sa création.

- **Évitez si possible de pénétrer dans des secteurs où votre activité reposerait sur quelques gros clients** et sur un nombre limité de commandes importantes. Serez-vous en mesure de trouver rapidement des solutions de secours si ces gros clients vous abandonnaient ? Serez-vous en mesure de résister s'ils vous faisaient baisser vos prix ? Bien des créateurs et des dirigeants de PME tiennent le raisonnement simpliste suivant : « Je peux vendre à perte à quelques gros clients car le chiffre d'affaires qu'ils me permettront de réaliser viendra éponger une partie de mes frais généraux ». Un tel raisonnement est un non-sens car il conduit en définitive ceux qui l'utilisent à faire cadeau d'une partie du capital de leur entreprise à leurs clients.
- **Méfiez-vous tout autant des secteurs où, pour vendre, vous devrez constituer des stocks importants ou faire crédit à vos clients.** Vous voulez devenir un chef d'entreprise, pas un banquier.
- **Faites attention aux créneaux où des relations privilégiées existent déjà entre les clients et vos futurs concurrents.** Il se pourrait que vous ne puissiez pénétrer ces créneaux quels que soient les prix que vous pratiquerez.



Transformez votre faible taille en atout

Votre faible taille va vous faire démarrer avec un handicap, mais elle vous donnera aussi des atouts dont vous devrez profiter. Si vous n'avez pas encore choisi votre secteur d'activité...

- **Optez de préférence pour des créneaux où vous pourrez**

pratiquer des prix largement supérieurs à vos coûts, parce que vous serez en mesure de résoudre les problèmes de vos clients ou parce que vos produits ou services répondront à un besoin essentiel.



Histoire d'entrepreneur Gérard Bru et Polysud

Gérard Bru, président de l'entreprise Polysud, s'était aperçu que le polyester permettait de réparer à moindre coût les cuves de stockage du vin dans les caves coopératives. Lorsque ces cuves étaient détériorées, il n'existait qu'une solution : les démolir et les reconstruire. Polysud pouvait donc sauver ces cuves et permettre aux caves coopératives de réaliser des économies très importantes. Gérard Bru eut l'intelligence de comprendre qu'au lieu de fixer ses prix de vente en fonction de ses prix de revient, il pouvait donc les déterminer en fonction des économies que le procédé permettait à ses clients de réaliser. Grâce à ceci, Polysud put faire face à toutes les difficultés qui surgirent durant ses premières années d'activité.

- **Tirez également parti de votre souplesse pour essayer d'être rentable sur des produits ou des services qui ne le seront pas pour vos gros concurrents.** Cela vous apportera des ressources qui consolideront vos positions et vous donneront la possibilité d'exploiter plus tard de nouvelles opportunités.



Le cas particulier des start-ups de l'e-business

Il existe un domaine dans lequel certains créateurs peuvent devancer les grandes entreprises et mobiliser des capitaux importants, c'est celui des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et plus particulièrement de l'e-business.

Avec Internet « *You can be small and look big* » car le marché mondial est à votre portée au prix d'une communication téléphonique locale. Attention toutefois ! La griserie est le pire danger qui puisse guetter un créateur car les concurrents ne resteront pas les bras croisés. Mieux vaut parfois produire des pelles pour les chercheurs d'or que de partir soi-même à la recherche d'un filon hypothétique. Mieux vaut peut-être

créer dans un secteur traditionnel que de s'engager tête baissée dans de nouvelles technologies où le risque d'échec est important.

N'oubliez jamais les concurrents

Pour Mao Zedong : « Les généraux insoucians qui s'en remettent à leur seul enthousiasme tombent inévitablement dans les pièges tendus par l'adversaire »² et, pour Clausewitz : « Si l'on veut vaincre un adversaire, il faut proportionner l'effort au degré de résistance de cet adversaire. Ce degré de résistance est le produit de deux facteurs inséparables : l'étendue des moyens dont il dispose et la force de sa volonté. On peut estimer l'ampleur des moyens car ceux-ci reposent, quoique partiellement, sur des chiffres, mais il n'en est pas de même pour la force de sa volonté qui, elle, ne peut se mesurer qu'approximativement d'après la force des motifs qui l'inspire »³.

Ne méprisez pas ces motifs, même si vous ne sauriez les partager, surtout s'il s'agit d'adversaires moins forts que vous. Durant la guerre du Vietnam, les stratèges américains utilisèrent un modèle de recherche opérationnelle pour conduire leur politique de bombardement. L'hypothèse était que le degré de résistance des Nord-Vietnamiens diminuerait avec l'augmentation du tonnage de bombes déversées sur leur territoire. C'est l'inverse qui se produisit.

Vous trouverez sur votre route des adversaires que vous aurez tendance à négliger parce qu'ils seront plus petits. Faites attention.

N'oubliez pas que votre boss, c'est votre client



Citation

« Ne vous plaignez jamais des clients à caractère difficile, car ils sont responsables de vos progrès.

Traitez les autres mieux encore, car ils sont les fournisseurs de vos bénéfices. »

Auguste DETOEUF

Si vous n'avez pas de client, vous n'aurez pas d'entreprise. Vous ne

pouvez espérer que ces clients viennent d'eux-mêmes vous trouver simplement parce que vous avez un produit ou un service que vous considérez comme génial. C'est à vous d'aller les chercher et pour cela, vous devrez peiner, accepter les rebuffades, rentrer par la fenêtre lorsqu'on vous jettera par la porte. Ce n'est qu'à force de persévérer que vous réussirez. En revanche, si vous considérez vos clients comme des subordonnés, il vaut mieux que vous évitiez de créer.

« Pensez toujours que l'homme avec qui vous discutez est plus intelligent que vous mais qu'il a moins de volonté. »⁴

Sachez utiliser les conseils bénévoles

Beaucoup de dirigeants, de banquiers, de professeurs, de fonctionnaires, d'experts comptables ou de consultants sont prêts à renseigner, à épauler le créateur, non pas que cela fasse bien d'en avoir un parmi ses protégés, mais plutôt parce qu'en l'aidant, ils auront l'impression de participer à une aventure excitante et d'en avoir un fragment de la paternité. Il ne faut donc pas hésiter à solliciter ces conseils : c'est le meilleur moyen de faire plaisir à ceux qui les fournissent... !

Il convient toutefois de vous méfier des conseils psychologiques que vous donneront ceux qui n'ont jamais créé ou dirigé une entreprise. Parmi ces personnes, vous en trouverez beaucoup qui ont un profond regret : c'est de n'avoir jamais elles-mêmes créé. Elles auront donc inconsciemment tendance à grossir les difficultés et à vous orienter dans une mauvaise direction : celle dans laquelle elles se sont finalement engagées.

Si vous désirez obtenir des conseils de comportement et vous faire parrainer, consultez de préférence des chefs d'entreprise. Si vous voulez des renseignements techniques, voyez des spécialistes.

Points clés



Si la création d'une entreprise répond à vos aspirations profondes, vous vous épanouirez dans cette belle aventure, vous surmonterez les obstacles à la création et vous rebondirez si vous rencontrez des difficultés.



Si vous savez où vous rêvez d'aller, vous mobiliserez plus facilement vos futurs collaborateurs en leur déléguant des

responsabilités car vous verrez d'emblée en eux les qualités susceptibles de favoriser votre grand projet.



Il n'est pas évident de bien percevoir vos motivations, mais vous pouvez utiliser quelques questionnaires et vous faire aider par des amis ou par des spécialistes. Vous ne le regretterez pas.



Faites également l'effort de percevoir vos qualités et vos limites mais n'oubliez pas qu'une qualité n'est une vraie qualité que si elle concerne un facteur clé de succès dans le domaine d'activité que vous avez choisi.



Si l'identification de vos motivations, de vos qualités et limites devait remettre en cause votre projet de créer votre propre entreprise, ne vous découragez pas. Peut-être pourriez-vous satisfaire votre rêve d'avenir en reprenant une entreprise ou en entreprenant au sein d'une grande entreprise.



Si les conseils sont des bougies qui n'éclairent que ceux qui les portent, puissent ceux qui vous sont proposés à la fin de ce livre vous éviter quelques erreurs et vous faire gagner un peu de temps.

Notes

1. Voir Robert Papin, *Création d'entreprise : De l'idée au business plan*, Dunod, 2017.
2. Mao Zedong (1936), *Problèmes stratégiques de la guerre révolutionnaire en Chine*, Éditions Sociales, 1966.
3. Clausewitz, *De la guerre*, Éditions de Minuit, 1963. Clausewitz fut directeur de l'Ecole de Guerre sous Napoléon. Il tira les leçons des campagnes de Frédéric le Grand et de Bonaparte pour lancer les bases de ses principes de stratégie.
4. Auguste Detoef, *Propos d'O.L. Barenton, confiseur*, Éditions d'Organisation, 1986.

Conclusion

Créateurs, vous êtes probablement pressés de vous lancer dans l'aventure, aussi me contenterai-je de vous proposer une brève conclusion tirée d'un ouvrage que beaucoup de dirigeants ont lu avec plaisir, *Propos de O.L. Barenton, confiseur*¹ :

« Pour réussir soyez prudent mais audacieux. Travaillez énormément mais en gardant l'esprit libre. Veillez à tout mais en laissant à chacun sa responsabilité. Soyez économe mais sachez dépenser. Ayez de l'intelligence mais que le voisin n'en soit pas écrasé. Soyez fort mais ne faites peur à personne. Soyez droit et confiant mais pensez que le voisin ne l'est pas toujours. Si vous vous sentez capable de tout cela, essayez ; sinon essayez quand même, et si vous réussissez, tout le reste vous sera donné par surcroît. »

Ami lecteur, vous avez trouvé une idée de création ? Vous avez analysé son potentiel ? Vous possédez des atouts qui vous permettront d'attirer suffisamment de clients ? Et pour couronner le tout, vous savez qu'en créant votre entreprise, vous vous épanouirez dans cette activité ?

Vous avez réalisé le plus important.

Mais votre tâche n'est pas terminée ; il vous faut maintenant élaborer un plan d'action détaillé pour passer *De l'idée au business plan*. C'est le titre du deuxième livre que je vous propose. Sa lecture vous demandera probablement moins d'efforts car vous savez maintenant que vous êtes sur la bonne voie du succès.

Tous mes vœux de succès vous accompagnent.

Notes

1. Auguste Detoef, *Propos de O.L. Barenton, confiseur*, Éditions d'Organisation, 1986.

Ressources

Ressources générales

ETHIC (Entreprises de taille humaine indépendantes et de croissance), www.ethic.fr

Mouvement de réflexion qui regroupe des entreprises de croissance. Ses membres sont le plus souvent des parrains potentiels pour des créateurs talentueux.

Réseau Entreprendre, www.reseau-entreprendre.org, www.reseau-entreprendre-paris.fr, www.reseau-entreprendre-92.fr

Dans de nombreuses régions, des associations de chefs d'entreprise se sont créées pour sélectionner des créateurs puis les conseiller et leur apporter un soutien financier. Un réseau efficace.

Initiative France, www.france-initiative.fr

Ces associations ont pour vocation de favoriser la création et la reprise d'entreprises. Constituées d'élus, de chefs d'entreprise, de banquiers et d'experts, ces plateformes apportent conseils et suivi, prêts d'honneur et parrainage aux créateurs d'entreprise.

EGEE (Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise), www.egee.asso.fr

Réseau régional et départemental de cadres retraités qui conseillent bénévolement les entreprises et les créateurs. Leur aide peut être particulièrement précieuse.

CJD (Centre des jeunes dirigeants d'entreprise), www.jeunesdirigeants.fr

CGPME (Confédération générale des petites et moyennes entreprises), www.CGPME.fr

La CGPME compte un grand nombre d'adhérents appartenant aux différentes branches de l'activité économique. Au sein de la confédération, le futur dirigeant devrait donc trouver des patrons susceptibles de le conseiller.

MEDEF (Mouvement des entreprises de France), www.medef.com

Bien qu'ayant plutôt vocation à rassembler des patrons de grandes entreprises, le Medef se préoccupe de plus en plus des PME. Il ne refusera donc pas d'aider un créateur. Toutefois, les préoccupations d'un PDG de grande firme sont souvent fort éloignées de celles d'un patron de PME.

Ecti Professionnels Seniors (entreprises, collectivités territoriales, insertion), www.ecti.org

Association à but non lucratif qui rassemble des seniors bénévoles venant de l'entreprise ou de l'administration et qui peuvent apporter de précieux conseils aux créateurs et repreneurs d'entreprises.

Informations techniques générales

APCE (Agence France Entrepreneur, anciennement Agence pour la création d'entreprises), www.apce.com

Elle peut conseiller les créateurs et les orienter vers les organismes susceptibles de contribuer au financement de leur future entreprise. Son site internet est de qualité.

Espaces Entreprendre des chambres de commerce et d'industrie, www.cci.fr/web/organisation-du-reseau

Les conseillers en création peuvent aider les créateurs à faire l'analyse de leur projet et les suivre jusqu'à la création effective.

Chambres de métiers, www.artisanat.fr

Avec l'appui des chambres de métier, la Bourse nationale d'opportunités artisanales (BNOA) est la première plateforme nationale de rapprochement entre cédants et repreneurs, www.bnoa.net

Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique : Direction générale des entreprises (DGE), www.economie.gouv.fr

Voir notamment les aides aux entreprises sur le site www.guichet-entreprises.fr

Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, www.travail-emploi.gouv.fr

APEC (Association pour l'emploi des cadres), www.apec.fr

Cette association dispose de spécialistes par branche d'activité, qui peuvent apporter des conseils techniques de qualité aux cadres

désireux de créer une entreprise.

Il existe un service « Je me lance » qui accompagne les créateurs et repreneurs.

Pôle emploi, www.pole-emploi.fr

Les demandeurs d'emploi qui souhaitent créer ou reprendre une entreprise peuvent participer à des ateliers, bénéficier d'entretiens individuels d'évaluation préalable et de suivi de leur projet. Pôle Emploi accorde des aides spécifiques aux créateurs et repreneurs (Accre, Nacre, maintien partiel des allocations chômage, aide en capital, financement de formations à la création).

RSI (Régime social des indépendants), www.rsi.fr

Groupe des banques populaires, www.banquepopulaire.fr

Son site Internet contient un dossier conseil sur la création d'entreprise. D'une façon générale, les banques ont presque toutes aujourd'hui des spécialistes susceptibles de renseigner les créateurs d'entreprises.

BGE (Boutiques de Gestion pour Entreprendre), www.bge.asso.fr

Elles se sont fixé comme objectif de conseiller les créateurs. Leurs services ne sont pas gratuits mais leurs experts peuvent faire gagner du temps aux créateurs.

Adie (Association pour le droit à l'initiative économique), www.adie.org

Cette association aide les personnes exclues du marché du travail et du système bancaire classique à créer leur propre entreprise. Elle distribue des micro-crédits et conseille les créateurs.

Collectif Ville-Campagne, www.installation-campagne.fr

Collectif d'organismes désireux d'aider ceux qui veulent s'installer à la campagne.

Informations techniques spécialisées

Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables, www.experts-comptables.fr

L'expert-comptable, au-delà de sa mission principale d'établissement des comptes, peut conseiller le créateur dans les domaines financier, juridique et social. Sur le site des experts-comptables, consulter Entreprisecreation.com.

Conseil national des barreaux, www.cnb.avocats.fr

L'intervention d'un conseil juridique facilitera la rédaction des statuts de la future société.

Conseil supérieur du notariat, www.notaires.fr

Ce site contient une rubrique sur la création d'entreprise.

CNCPI, Compagnie nationale des conseils en propriété industrielle, www.cncpi.fr

Le Conseil en propriété industrielle est là pour « conseiller, assister ou représenter les tiers en vue de l'obtention, du maintien, de l'exploitation ou de la défense des droits de propriété industrielle, droits annexes et droits portant sur toutes questions connexes, y compris les consultations juridiques et la rédaction d'actes sous seing privé ». Des permanences gratuites, ouvertes au public, sont assurées par des conseillers.

Revue consacrées à la création d'entreprise et à la reprise

Challenges, www.challenges.fr

Création d'entreprise magazine (Bimestriel)

Entreprendre (Mensuel), www.entreprendre.fr

L'entreprise (Mensuel), www.lentreprise.com

Franchise & Business (Bimestriel)

Franchise magazine (Mensuel), www.franchise-magazine.com

Manager et réussir

Le Nouvel entrepreneur (Mensuel), www.nouvelentrepreneur.fr / www.courriercadres.com/entrepreneur

L'Officiel de la franchise (Mensuel), www.officieldelafranchise.fr / www.courriercadres.com/franchise

PME@acquisition d'entreprises, www.acquisitions-entreprises.com

Rebondir (Mensuel), www.rebondir.fr / www.courriercadres.com/emploi

Les Echos, www.lesechos.fr

L'Expansion, www.lexpansion.com

Investir, www.investir.fr

Le Revenu français, www.lerevenu.com

Stratégies, www.strategies.fr

Studyrama, www.studyrama.com

Sites de presse internationale

La Tribune, www.latribune.fr

Une sélection d'articles du jour et des informations sur les entreprises.

Business Week, www.businessweek.com

L'actualité, mais également des articles de fond sur des thèmes financiers, économiques, technologiques (en anglais).

Financial Times, www.ft.com

Des informations financières de qualité (en anglais).

Wall Street Journal, www.wsj.com

L'un des meilleurs sites économiques et financiers, payant mais peu coûteux (en anglais).

Informations sur le marché

Annuaire du Medef, www.medef.com

L'annuaire donne la liste et l'adresse de toutes les Fédérations et de tous les syndicats patronaux. Le syndicat concerné par l'activité envisagée a peut-être déjà réalisé une étude de marché pour le produit ou le service considéré. Si cette étude n'est accessible qu'aux membres du syndicat, il faut trouver un dirigeant qui acceptera de la communiquer.

INSEE, www.insee.fr

L'Insee publie beaucoup d'informations économiques, démographiques, sociales sur la France notamment dans *Annuaire Statistique de la France*, *Les comptes de la nation*, *L'Économie française*, dans des périodiques tels *INSEE Conjoncture*, *Économie et Statistique* ou

INSEE Première, ainsi que dans des analyses régionales et sectorielles particulièrement intéressantes pour un créateur d'entreprise.

Des bases de données Iris et Oil sont notamment bien adaptées à la recherche de cibles de vente, l'évaluation du taux de pénétration du marché, la localisation des concurrents.

CAS (Centre d'analyse stratégique, devenu le Commissariat général à la stratégie et à la prospective), www.strategie.gouv.fr

Cet organisme propose des études réalisées par d'excellents spécialistes. Elles sont éditées par la Documentation française, www.ladocumentationfrancaise.fr.

ACFCI (Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie), www.acfci.cci.fr

Elles réalisent parfois des analyses fort intéressantes accessibles gratuitement aux créateurs. En outre, elles mettent à jour régulièrement un répertoire des entreprises de leur ressort.

Préfectures

Elles étudient la situation et les perspectives économiques de la région qui les concerne et les communes disposent maintenant d'un annuaire détaillé fournissant un grand nombre d'informations sur leur population et sur leur activité économique.

CREDOC (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie), www.credoc.fr

Il réalise des études économiques et sociologiques très intéressantes sur le comportement des consommateurs. Ex : « L'innovation commerciale face aux attentes des consommateurs : quelle évolution depuis 2011 », « Représentation de la consommation en période de sortie de crise ».

DGE (Direction générale des entreprises), www.economie.gouv.fr

La DGE édite des guides pratiques sur la création, la franchise, le développement du commerce, de l'artisanat. le site Internet propose de nombreuses informations pratiques concernant la vie de l'entreprise, et des informations statistiques utiles pour un créateur ou dirigeant d'entreprise.

Banque de France, www.banque-france.fr

Elle réalise des enquêtes mensuelles sur l'évolution de l'économie nationale, des études de conjoncture par secteur et par région.

BIPE, www.bipe.fr

Le BIPE est une société d'études économiques et de conseil en stratégie qui s'appuie sur la prévision économique et la prospective appliquée pour apporter aux dirigeants des analyses et des orientations pertinentes pour leurs actions.

ADETEM (Association nationale des professionnels du marketing),

www.adetem.org

Elle édite un annuaire du marketing donnant la liste des organisations qui réalisent des études de marché. Elle publie également un guide Internet des sources d'information marketing ainsi qu'une revue trimestrielle : la *Revue française du marketing*.

IFLS (Institut français pour le développement des liens et services industrie-commerce), www.ifls.net

Il publie des études de marché fort utiles sur un grand nombre de produits et de services. Tout créateur devrait donc vérifier si l'une de ces études concerne son domaine d'activité.

CROCIS (Centre régional d'observation du commerce, de l'industrie et des services de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île de France), www.crocis.cci-paris-idf.fr

Son site web publie des enquêtes et des chiffres clés sur les secteurs d'activité en Ile de France.

Ne pas oublier de contacter également le syndicat patronal du secteur d'activité choisi, de visiter les salons consacrés à cette même activité, de lire les revues de la profession, les catalogues des concurrents et, si possible, de rencontrer certains de ces concurrents.

Informations sur le commerce extérieur

Businessfrance, www.businessfrance.fr

Participe au développement international des entreprises. Pour obtenir des renseignements sur les marchés extérieurs, consulter notamment la rubrique « Données pays ».

Le MOCI (Moniteur du commerce international), www.lemoci.com

Partenaire de Businessfrance c'est un hebdomadaire qui donne des informations sur les marchés, les secteurs et les techniques du commerce international. Il fournit également des informations sur les opportunités d'affaires provenant des appels d'offres européens.

Centre de renseignements des douanes, www.douane.gouv.fr

Le centre informe les entrepreneurs en matière de réglementation douanière.

Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International,
www.diplomatie.gouv.fr

Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France (CNCCEF), www.cnccef.org

Plusieurs milliers de dirigeants d'entreprise, conseillers des pouvoirs publics qui peuvent parrainer et accompagner bénévolement les PME dans leur développement à l'international avec le soutien des principaux acteurs institutionnels du commerce extérieur.

Chambre de commerce internationale, www.iccwbo.org

Euro infocentres

Créés par la Commission européenne, ces euro infocentres ou euroguichets, ont pour vocation d'informer les entreprises sur les réglementations européennes et de les assister dans leurs démarches.

Europages, www.europages.fr

Ernst & Young, www.ey.com

De plus en plus de banques développent leurs activités internationales. Leur implantation à l'étranger et leurs relations avec les banques d'autres pays leur permettent de fournir des renseignements intéressants aux créateurs et parfois même de les aider à trouver des clients à l'étranger.

Opportunités à l'étranger

Un site à consulter : celui de **Harvard Business School** : www.hbs.edu (une source d'idées susceptibles d'être exploitées dans notre pays).

Pour ceux qui souhaitent créer aux États-Unis : www.sba.gov, le site de la **Small Business Administration**, une agence chargée de favoriser le développement des PME aux États-Unis.

Index

Agilité mentale [1](#), [2](#)

Analyse transactionnelle [1](#)

Artisan [1](#)

Associé [1](#)

Atouts [1](#)

Atouts et faiblesses (analyse) [1](#), [2](#), [3](#)

Banque

de données [1](#), [2](#)

Besoins [1](#)

Brainstorming [1](#), [2](#)

Brevet [1](#), [2](#)

Business angel [1](#), [2](#)

Business plan [1](#), [2](#)

Capital [1](#), [2](#)

risque [1](#)

Centre de communication avancée [1](#), [2](#)

Changement [1](#)

Clientèle [1](#)

Commerçant [1](#)

Comportements [1](#)

Concurrence [1](#), [2](#), [3](#)

Contraintes [1](#)

Créativité [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#)

Curiosité [1](#)

Délégation [1](#), [2](#), [3](#)

E-business [1](#)

Emplacement commercial [1](#)

Étude de marché [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#)

Évaluation du marché [1](#)

Facteurs clés de réussite [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#)

Faiblesses [1](#), [2](#)

Foires [1](#), [2](#)

Fonds de commerce [1](#), [2](#), [3](#)

Graphologie [1](#)

Imagination [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)

Inconscient [1](#)

Innovation [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#)
technologique [1](#)

Insee [1](#)

Intelligence analytique [1](#)

Intelligence émotionnelle [1](#)

Intelligence interpersonnelle [1](#)

Investissement [1](#)

Leader [1](#)

Marché [1](#), [2](#)

Matrice des découvertes [1](#)

Môles [1](#), [2](#)

Motivations [1](#)

Programmation neuro-linguistique [1](#)

Projet [1](#)

Réceptivité [1](#)

Salons [1](#), [2](#)

Secteurs porteurs d'avenir [1](#)

Start-up [1](#), [2](#)

Statistiques douanières [1](#)

Stratégie [1](#)

Style de commandement [1](#)

Technologies [1](#)

Test de l'idée [1](#)